HAZ QUE TE COMPREN

Secretos para diferenciarte, paso a paso, de tus competidores



SANTIAGO TORRE ESCUDERO

Puede contactar con el autor en su

Página web: www.santiagotorre.com
email: info@santiagotorre.com

redes sociales

Linkedin
Facebook
Twitter
Google+

o canales de audios

Ivoox
iTunes

1ª Edición enero de 2016

Publicado en España



AGRADECIMIENTOS

A todos esos amigos y clientes que me han animado con sus apoyos, comentarios, vivencias y sugerencias y sobre todo a Meritxell, socia, compañera de trabajo y madre de mis cinco hijos sin la que este libro hubiera sido imposible, y verdadero artífice de cualquier éxito que pudiéramos tener, que me siguió en esta empresa de conseguir un mundo un poco mejor a través de mejorar la vida de empresarios y trabajadores y que me ilusiona, apoya e inspira cada día.

Quiero hacer una mención especial a los correctores de esta obra, que me han prestado una ayuda invalorable:

Mi socio y director general en Impulso Coaching, Antonio Calvo

Nuestros asociados en Impulso Coaching, Jordi Piqué y Pedro Valladolid

Los tres se pusieron a disposición, respetaron en tiempo y forma lo que les solicité y han ayudado con sus correcciones, tanto ortográficas, como de estilo y sus aportaciones a que este libro que te dispones a leer, llegue a tus manos bastante mejor de lo que llegó a las de ellos.

Muchas gracias.

Contenido

EL POR QUÉ DE ESTE LIBRO Y PARA QUIEN

Es posible que te estés preguntado "y a mí, ¿qué?" o "¿qué me va a aportar leer este libro?" o incluso "¿Quién es este autor para merecer confianza?" o cuestiones similares. Intentaré aclarar estos puntos en los siguientes párrafos.

Indudablemente este libro no es para todo el mundo. Es un libro de no ficción y está orientado a aprender haciendo.

No conozco a nadie que haya aprendido a nadar leyendo un libro, lo hizo cuando se metió al agua, aunque indudablemente haber leído un libro o escuchado indicaciones de una persona con conocimientos le fue muy útil. De hecho, se aprende a nadar mucho más fácil con un instructor que tú solo.

Es lo que pretendo con esta obra, que te sirva de punto de apoyo, de guía para que desarrolles un sistema en donde el precio no sea más que uno de los factores de compra, no el único. Un sistema en donde puedas encontrar a esos clientes que valoran tu diferencia, lo que haces mejor que los demás (créeme, eres mejor que otros en algo y hay quien está dispuesto a pagar por ello).

En esta obra encontrarás ideas, guías, cuestionarios y formularios que te ayudarán paso a paso a identificar tu diferencia, a quien le interesa, cómo encontrarlo y cómo contactar con él.

Dado que estás accediendo a una obra digital y leyéndola desde un dispositivo, tableta u ordenador, si quieres, puedes descargarte los formularios de trabajo en pdf, que los podrás imprimir y trabajar sobre ellos en los momentos que te propongo. De hecho, es la opción que recomiendo para la lectura del libro. Puedes acceder a los mismos pinchando aquí

Se trata de una lectura sencilla, sin grandes conceptos teóricos y escrita en tono desenfadado, aunque ello no le quita un ápice de practicidad.

A la pregunta sobre por qué hacerme caso suelo responder que te quedes con lo que consideres de interés para ti. Es posible que no encuentres nada que no conocieras ya. Mi objetivo no es tanto transmitirte

conocimiento nuevo cómo ayudarte a que pongas en práctica el que ya tienes, que seguro que es mucho y desaprovechado (como el de todos los humanos). Para ello te proporcionaré una metodología secuencial que podrás seguir (quizá esto si sea nuevo) en donde juntaremos muchos aspectos que, seguro que trabajas, aunque quizá no de modo conjunto.

¿Y funciona? Lo que he realizado es poner en papel un proceso que he utilizado individualmente con decenas de clientes y del que he dinamizado ya 6 ediciones en abierto (asistentes de diferentes empresas) de un curso práctico que se denomina igual, así como múltiples jornadas siguiendo este mismo proceso tanto en abierto como en exclusiva para una empresa.

No te puedo asegurar que en tu caso funcione (depende de ti, sino te tiras al agua no aprenderás a nadar), lo que si te aseguro es que el método funciona y está probado y tiene resultados contrastables.

No solo es eso, además te vas a divertir leyendo y que sacarás buenas ideas aplicables a tu profesión a nada que pongas un poco en ello.

Por último ¿Para quién es este libro? Es para aquel que tenga relación con las ventas y es muy aprovechable para cualquier

a) **Vendedor o comercial** que se enfrente continuamente a problemas de precio.

b) **Propietario de pequeña o mediana empresa** que busque diferenciarse de la competencia

c) **Profesional liberal** que le toque convencer a un posible cliente que él o ella es la mejor opción o que, inclusive, tenga que salir a buscar clientes en alguna ocasión

d) **Emprendedor** que necesite bien buscar clientes rentables, bien buscar un inversor

e) **Director comercial o jefe de ventas** que escuche eso de “Jefe, si queremos vender tenemos que bajar los precios”

Y, en resumidas cuentas, cualquiera que esté interesado en que vender sea algo más sencillo de lo que le es ahora y comience a pasar de un proceso de caza (salir a buscar clientes) a un proceso de pesca (acudir al lugar adecuado, crear las condiciones necesarias y tratar con quien le interese lo que ofreces).

No te arrepentirás de haber comprado, leído y trabajado este libro, seguro.

PRÓLOGO por Pedro Valladolid Borao

Si estás entusiasmado con tus resultados, las ventas no dejan de crecer y tienes clientes satisfechos, ¡Enhorabuena! Te felicito porque éste libro no es para ti, ¡no lo necesitas! Pero no dejes de regálaselo a un amigo a quien creas que su lectura puede ayudar ¡sabrá agradecértelo!

Vender, Vender, Vender…, nos preocupan tanto los resultados directos de nuestra actividad comercial que nos centramos en el producto y en la necesidad de colocarlo, ¡Y se nos olvida que quienes compran son personas!, Construir relaciones con clientes a quienes aportar valor, soluciones y confianza, es el motor de la venta.

La insatisfacción nos mueve a la acción, para alcanzar el éxito y obtener resultados diferentes es necesario hacer y pensar diferente. ¿Cuántas veces te has preguntado si tanto esfuerzo, horas, desvelos…? merecen la pena para los magros frutos obtenidos? Éste libro te aportará la visión necesaria y un soporte para iniciar tus primeras acciones cuyo rumbo inevitablemente conducirá a mejorar tus beneficios.

Es que en mi mercado solo importa el precio……, es que no sabes lo que es vender mi producto, es que, en mi zona, es que en ésta Ciudad…. ¡no sabes lo difícil que es! .... ¿te suena? ¿Lo has dicho alguna vez? ¿Cuántas lo has oído?, "es que…, es que……," Santiago los llama los "esquerosos" aquellas explicaciones que das para justificar por qué no haces lo que deberías de estar haciendo

¿Has definido con claridad en qué eres verdaderamente bueno? ¿Sabes contarlo y lo transmites? ¿De verdad conoces a tu competencia? ¿Agrupas a tus clientes teniendo en cuenta sus características comunes, demostrando que entiendes sus necesidades? De la calidad de estas preguntas depende la calidad de las respuestas, y las actividades que emprendas.

Queremos vender más, y para ello en ocasiones el único camino que seguimos es, bajar los precios o exigir más a nuestro equipo comercial sin darle herramientas para conseguirlo, y nos quejamos de que… ¡no vendo lo suficiente!

El autor nos conduce de forma magistral, amena y divertida, en la

construcción de nuestro proceso comercial y definición de valor. Con un estilo directo y cómplice desgrana las fases que guían un modelo comercial de éxito, proporcionando una guía imprescindible para diseñar, implementar y medir qué hacemos, por qué lo hacemos, cómo, para quien y cuando lo hacemos.

A base de pescozones ¡es el precio a pagar! Santiago guía nuestro proceso comercial, y nos conduce inevitablemente al éxito; ¿cómo?, distinguiéndonos de nuestra competencia, haciéndonos brillar en nuestro mercado, atrayendo clientes hacia la luz de nuestra oferta, centrando el foco en el cliente y no en el producto.

Una obra indispensable como guía y manual de consulta permanente que recopila la esencia de un modelo de negocio para hacer lo que hay que hacer, y vender sin complejos, que te hará disfrutar y poner en cuestión tu estrategia comercial.

Será tu libro de cabecera y el más recomendado a clientes, proveedores y amigos.

El privilegio de redactar éste prólogo me permite aprovechar la oportunidad para agradecer a Santiago la generosidad que siempre ha derrochado conmigo, compartiendo altruistamente su experiencia, ingenio y amistad.

Gracias Santi por tu confianza.

Pedro Valladolid Borao

es coach de negocios y tiene una amplia experiencia como empresario y anteriormente como directivo de Banca, habiendo comenzado su carrera profesional como vendedor de base, lo que le confiere una alta experiencia en el mundo de las ventas, tanto desde el punto de vista puramente operativo, como desde el punto de vista de diseño, planificación y control de la actividad comercial.

INTRODUCCIÒN

Existen muy pocas empresa y profesionales que no tengan algún problema con los ingresos, y los que no los tienen, en algún momento y de forma consciente o inconsciente han pasado por el proceso que vamos a relatar en este libro.

Podríamos hablar de cientos de problemas relativos a la generación de ingresos, aunque al final, todo se reduce a dos puntos clave:

a) Problemas relativos con los ingresos actuales

b) Problemas relativos con los ingresos futuros

Los problemas relacionados con los ingresos actuales son tan sencillos como que con los clientes que tengo no me alcanza para lo que quiero o necesito para cubrir mis gastos y ganarme dignamente la vida, o retribuir al accionista o, simplemente, contentar a mi jefe.

Si con los clientes que tengo no me alcanza, se puede deber a un doble motivo:

- Necesito más clientes

- Necesito vender más a cada cliente

Por supuesto, también está la posibilidad de que necesite mejorar ambos conceptos.

A su vez es posible que hoy en día esté bien de clientes y de rentabilidad, de hecho, tampoco tendría capacidad para atender a más.

Esta es una situación relativamente frecuente en las empresas que hacen las cosas bien y que están en crecimiento. Los ingresos suelen ir es ascenso progresivo mientras que los gastos van en escalón, con lo que en ocasiones tenemos que subir un peldaño de gastos sin haber alcanzado el nivel de ingresos suficientes. Creo que todos habremos estado en alguna ocasión en esa tesitura.

Esta incertidumbre de ingresos futuros se basa, de nuevo, en una doble opción o la combinación de ambas:

- Tengo miedo de perder a los clientes actuales

- Tengo miedo de no poder captar clientes futuros

En el primero de los casos necesitaré trabajar sobre aspectos de fidelización de clientes, en el segundo en aspectos de sistematización de acciones comerciales que me garanticen una entrada de nuevos clientes algo superior en número a los que pierda (lo normal es que un nuevo cliente compre menos que uno más antiguo).

Vemos que la captación de clientes nos aparece tanto en los ingresos actuales como en los ingresos futuros.

Cuando hablas de captar clientes, ¿qué es lo primero que te viene a la cabeza? De nuevo tenemos una dicotomía: aspectos relativos al cierre de la venta o aspectos relativos al proceso previo a ponerse delante de un posible cliente.

Desgraciadamente es mucho mayor el número de personas que piensan en el cierre de la venta, probablemente afectados por las posiciones de muchos expertos de los años 70 y 80, e incluso los 90, que escribían sobre tácticas, trucos y engaños con los que se podía conseguir que un interesado acabara comprando. No es de esto de lo que vamos a tratar en este libro. Entendemos que es una fase superada, que nos ha dejado muy mala imagen a los vendedores y nos ha estigmatizado en negativo -¿será por esto por lo que nunca jamás he oído a un niño decir que quiere ser vendedor? Mira que les he oído decir de todo: futbolista, médico, carnicero, basurero o astronauta, pero nunca jamás vendedor y eso que es la profesión a la que todos los demás envidian en la empresa ("aquí quienes mejor viven son los vendedores: buenos sueldos, comisiones, coche de empresa, portátil, teléfono móvil, comidas y cenas en buenos restaurantes, viajes y convenciones …". Te apuesto triple a sencillo a que has pensado o escuchado algo similar más de una vez en tu vida)-.

Por suerte, cada vez hay más personas que piensan en todo el proceso previo a ponerse delante de un cliente, lo que hace que el cierre no sea más que una consecuencia lógica de todo lo sucedido. Ello no quiere decir que no haya que cerrar la venta, que no haya que resolver objeciones, que no haya que hacer seguimiento, no, todo eso habrá que hacerlo, pero la clave de la captación de un cliente que nos genere los ingresos actuales y futuros que necesitamos, y por mucho tiempo, no está tanto en el momento mismo del cierre como en todo el proceso previo, en el posicionamiento de

empresa, de vendedor y de producto que hayamos sido capaces de generar.

De esto es de lo que vamos a hablar en este libro: del posicionamiento que tenemos que realizar para que el cierre de la venta no sea más que la guinda del pastel y no el pastel en sí mismo.

Si conseguimos mejoras en este aspecto estaremos trabajando tanto para nuestros ingresos actuales como para nuestros ingresos futuros.

De cómo seguir un proceso lógico que nos ayude a mejorar este punto es de lo que vamos a ir tratando en esta obra. Iremos dando pasos, dando pautas y facilitando herramientas de trabajo capítulo a capítulo, realizarlo te corresponde a ti.

Quiero acabar este prólogo como muchas de las entradas de mi blog, diciendo " … y si no puedes o no sabes, pide ayuda, merecerá la pena" aunque creo firmemente que con lo que encontrarás en las páginas que vienen a continuación podrás realizarlo tú solo.

Ahora es momento de comenzar. Para ello, coge papel y bolígrafo y pon tu mente en modo trabajo, es lo que vas a hacer, aunque ya te aseguro que lo harás disfrutando.

NO COMPITAS POR PRECIO

"Jefe, si queremos vender, tenemos que bajar los precios"

Si eres el responsable comercial, el jefe de ventas, el gerente o el propietario de una empresa seguramente habrás oído esta frase alguna vez en tu vida, ¿verdad?

¿Cómo has reaccionado?

¿Has sucumbido a los cantos de sirena o te has mantenido firme ante la petición?

En muchas ocasiones podemos llegar a pensar que esto puede ser la solución a nuestros males. No digo que en alguna ocasión tus precios no estén situados por encima de lo que debieran (no nos vamos a engañar, la política de fijación de precios suele dejar mucho que desear en muchas empresas), pero casi siempre realizar esa bajada de precios solicitada desde tu departamento comercial no es más que abrir la puerta al desastre.

La diferencia no está en el precio. Si no vendes, no es por el precio. Bajarlo solo conducirá a reducir tu margen y provocarte problemas de tesorería.

Cuando trabajo con equipos comerciales y surge este tema, suelo preguntar:

"¿Actualmente tenéis clientes? ¿Cuántos?"

Lógicamente tienen clientes y en algunos casos cientos o miles de ellos.

"Por lo que decís no sois los más baratos del mercado, ¿es cierto?"

La respuesta es que no, que si productos de China que si un pirata que anda por ahí, que si no sé quién que no se sabe cómo puede vender tan barato, etc.

"Entonces ¿qué ocurre? ¿Vuestros clientes están desinformados? ¿Son tontos? O ¿están comprando por otras

razones?"

Aquí es cuando empiezan a surgir las razones por las que esa empresa tiene clientes a pesar de no ser los más baratos (por cierto, que no sé si esa empresa existe, a mí al menos nunca me ha contratado).

Motivos de compra por precio

Tenemos que tener claro que sólo hay 3 motivos por los que la gente compra por precio

a) **No puede / no quiere pagar más**. Es cierto que en muchas ocasiones nos encontramos con presupuestos limitados, bien por las circunstancias: realmente no tengo más, me ponga como me ponga o bien por nuestra autolimitación (me he asignado un presupuesto máximo para la compra de un bien) aunque habitualmente no es más que una excusa. Todos conocemos a personas que no pueden pagar más por algo, aunque luego conducen un coche caro o llevan un iPhone de última generación en el bolsillo. Habitualmente no pueden pagar más por tu producto o servicio, pero ha habido otras empresas que sí han conseguido que lograra el dinero de donde fuera para comprar su producto.

Si realmente no puede pagar más, no puede llegar al precio de compra de tu producto, hoy en día no es cliente tuyo, no le des más vueltas, no bajes el precio, será "pan para hoy y hambre para mañana" y además condicionará otras ventas.

Si, por el contrario, no quiere pagar más, no bajes el precio, realmente entra en algunas de las categorías que veremos a continuación.

b) **No aprecia el producto**. Todos tenemos productos que valoramos y otros que no lo hacemos, que nos dan igual. Voy a poner un ejemplo, cuando yo voy al supermercado y paso por la zona de arroces, echo al carro el producto blanco, no pago veinte céntimos más por uno de primera marca y eso que con un kilogramo de arroz tengo primer plato para dos días. Por el contrario, cuando llego a la zona de cervezas puedo emplear mucho tiempo en ella. Primero ojeo mi marca preferida y luego estudio que otra marca puedo probar, no tengo inconveniente alguno en pagar cuarenta céntimos más por una lata de cerveza sobre el precio de la marca blanca. No pago veinte céntimos de más por el arroz que estará en mi casa un par de semanas y pago cuarenta céntimos más por una lata de cerveza que no sobrevivirá a esta noche.

¿Te parece absurdo o es lo que realizas tú, probablemente con otros productos? Todos hacemos lo mismo, hay productos que valoramos y estamos dispuestos a pagar un diferencial de precio y productos donde no lo hacemos y buscamos pagar lo mínimo posible.

¿Cuál es la forma de venderme arroz?

Si has dicho o pensado: “bajar el precio”, vete ahora mismo hacia la persona que tengas más cerca, ponle el cogote y dile que te de un pescozón y si no entiendes por qué, dos, o uno con ganas.

Bajar el precio nunca es la solución. Puede ser un parche a corto plazo, pero es una losa inmensa para el futuro.

Tu política de precios no puede ser vender por debajo de la competencia como sea, siempre habrá alguien más alto, más guapo, más fuerte o más rápido que tú y siempre habrá alguien más barato que tú. Quien a precio vende, a precio pierde el cliente.

Ojo, no estoy hablando de productos descatalogados que tengas que liquidar, que se han quedado obsoletos, periodos de rebajas, etc., estoy hablando de la política general de precios. El margen tiene que ser sagrado.

¿Ya has vuelto de tu pescozón o no has tenido que ir porque no pensaste que había que bajar el precio? ¿Qué tenías que haber ido y no has ido? Haz el favor de ir a que te den el pescozón que te has ganado.

Ahora sí, ya de vuelta, la respuesta es clara: tendré que buscar a alguien que sí aprecie el producto y que estará dispuesto a pagar un diferencial (¿te acuerdas de mi cerveza?).

Cuando mi cliente no aprecia el producto, su única motivación de compra será solamente económica y, habitualmente, el producto más barato.

¿Siempre será el más barato? No, hay personas con alta disponibilidad económica que por defecto comprarán el más caro o el del medio, aunque nosotros estaremos al libre albedrío de su forma de comprar. SI queremos tener margen de maniobra tenemos que buscar compradores que valoren el producto. Siempre los hay.

Ahora habrá algún lector que diga aquello de: “es que en mi mercado solo importa el precio”, “es imposible diferenciarse”, “mi producto es una commodity” …, bien, pues que vaya a por otro pescozón (al final al que

más le va a gustar este libro es al que tienes al lado que se va a poner ciego a darte pescozones).

Siempre es posible diferenciarse … y si no lo fuera (aspecto que no contemplo, pero que admito que alguien piense así –esta vez, sin pescozón-), empieza a efectuar a buscar o planificar la salida de ese mercado, ya.

Otra excusa muy habitual es aquella de "es que hay muy pocos que aprecien mi producto, alguno hay, pero muy pocos, no puedo vivir solo de ellos".

Creo que lo has adivinado, ¿no?, otra vez a la sala de pescozones, que es allí donde se debe estar formando ya cola de voluntarios para darte.

No consiste en cuantos hay ahora, sino de cuantos puede llegar a haber. Habitualmente la diferencia entre alguien que aprecia un producto y quien no lo hace es solamente cuestión de conocimiento, de formación, de educación en ello. Estoy seguro de que si alguien me enseña a diferenciar arroces pasaré a pagar los veinte céntimos adicionales, me merecerá la pena, sabré apreciarlo y el mercado habrá crecido.

Ya, ¿me estás diciendo que yo eduque a los compradores para que otro se lleve las ventas?", es posible que te estés preguntado. Si es así, ya sabes lo que te toca, pescozón al canto (vas a tener que acabar comprándoles guantes que se van a despellejar).

Stephen Covey hablaba en su famoso libro de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*[1] -a todo esto, una lectura imprescindible-, entre otras muchas cosas, de la mentalidad de escasez y la mentalidad de abundancia.

La mentalidad de escasez es aquella que entiende que el mercado es el que es y si yo quiero vender más, solo puede ser ganando cuota de mercado, quitándosela a un competidor, lo que da lugar a competir y uno de los modos de hacerlo es bajando precios. Aquel mercado que esté dominado mayoritariamente por empresas o personas con mentalidad de escasez tenderá a hacerse más pequeño en volumen de ventas.

La mentalidad de abundancia es aquella que entiende que se puede hacer el mercado más grande. De esto modo, si quiero vender más lo que tengo que hacer es conseguir que sea más grande y, como mínimo, obtendré el porcentaje de cuota de mercado que tengo ahora. Este tipo de mentalidad

tiende a cooperar más que a competir, tiende a crear alianzas entre los partícipes para que el mercado crezca. Una de las formas de hacer crecer el mercado es consiguiendo que la gente aprecie el producto y entonces se alían para formar, educar y hacer entender las diferencias entre los diferentes productos, de modo que el cliente esté dispuesto a pagar algo más por cada pieza o servicio, produciéndose un mercado más grande. Aquel mercado que esté dominado mayoritariamente por empresas o personas con mentalidad de abundancia tenderá a hacerse más grande en volumen de ventas.

Por lo tanto, si consigues que una de las máximas de tu mercado sea la de educar al comprador, estarás haciendo que este crezca y que el precio no sea la única razón de compra.

Un comprador formado y conocedor del producto estará más dispuesto a pagar un diferencial de precio por un producto que le aporte algo que otro no hace; un comprador no formado no sabrá distinguir entre uno y otro y el único factor diferenciador será el precio y si no aprecia el producto tendrá tendencia a comprar el más barato.

c) **Aprecia el producto, pero no sabe distinguir entre los distintos proveedores**. Hay veces en que sí nos gustaría comprar algo de calidad, pero no distinguimos entre productos o proveedores. Así, un ejemplo de no entender de producto será, si me ha invitado mi amigo Txerra a cenar a su casa y yo sé que es un gran aficionado al vino. Cuando voy a un establecimiento a comprar, ¿compro la más barata? Lógicamente, no. Me dejo asesorar, busco especialistas. En ese caso no es probable que vaya a un hipermercado y pregunte al primer reponedor que encuentre, lo habitual es que vaya a una vinoteca o a un supermercado de productos de calidad y pregunte al encargado de la sección.

Cuando aprecio el producto, pero no entiendo, ¿Qué se necesita? Asesoramiento, personal especializado. La labor del vendedor es esencial en estos momentos, tanto para captar al cliente como para fidelizarlo posteriormente.

Aquí la clave para la primera venta es formar a tu personal en el dominio de la empatía, exposición, persuasión y aplicación de los beneficios del producto para el caso concreto del posible comprador y formar a tu cliente para la fidelización.

También pudiera suceder que aprecio el producto y entiendo, soy un

especialista, pero para mí todas las empresas son iguales. Esto es muy habitual en productos técnicos y productos industriales, en donde el comprador, en muchos casos sabrá más que el vendedor. Indudablemente que en estos casos el precio es un factor secundario.

En estos mercados lo más importante es la diferenciación de la empresa respecto a la competencia, conseguir que el comprador aprecie diferencias entre unas y otras ya que, de las diferencias del producto, ya se encargará él. Aquí el marketing es más importante que la venta.

Una vez que conocemos los motivos por los que la gente compra por precio, ¿seguimos pensando que bajar el precio es una buena opción?

Al que siga pensándolo ya no voy a recomendarle pescozones, que no valen de nada, necesitará terapia de choque. Dejadme contaros una historia real –y si no lo fuera, bien pudiera serlo-.

“Jefe, si quiere que vendamos más, hay que bajar los precios”.

> Después de mucho tiempo sin tener una reunión formal con el departamento de ventas, por fin Jesús, que era el nombre del dueño de la empresa, les convocó, ya que la caída de facturación, si bien no era drástica, sí que era persistente en el tiempo. Poco a poco cada vez vendían menos. La primera frase que escuchó fue:
>
> “Jefe, si quiere que vendamos más, hay que bajar los precios”.
>
> Lo cierto es que Jesús ya no sabía qué hacer. Habían intentado todo lo que él conocía y media docena de cosas más, pero no conseguía parar la sangría de pérdida de ventas.
>
> Estaba confuso. Por un lado, si no hacía nada iban hacia una muerte por agonía. Por otro, algo le decía que bajar precios no era lo más adecuado.
>
> Jesús tenía una comercializadora de producto de ferretería. Su política de precios siempre había sido la que utilizaba su padre: duplicaba el precio al que compraba y no les había ido tan

mal, llevaban en el negocio cerca de 40 años. Eso es lo que le hacía dudar: si había sido eficaz durante todo este tiempo, ¿por qué ahora no?

No vamos a entrar en lo que ha cambiado el mundo en los últimos años. Algunos lo achacan a la crisis, "la dichosa crisis". Explicación demasiado simplista que olvida, entre otras cosas, la aparición de ciertos competidores, mercados y la globalización. Nada va a ser igual. Pero bueno, no es este el tema que quiero tratar ahora.

¿Qué tenía que hacer Jesús? ¿Mantener su política de precios? ¿Revisarla? ¿Bajar los precios tal y como le pedían sus comerciales?

¿Qué harías tú? ¿Cómo sabes si eso es lo correcto?

Creo que lo mejor es acudir a la matemática para aclarar esto.

Vamos a utilizar el caso de Jesús simplificándolo al máximo.

Veámoslo con una empresa que compra productos a 50 € y los vende a 100 €.

De este modo es capaz de vender 1.000 al mes. Sus gastos fijos son 50.000 € (sueldos y salarios, alquileres, furgonetas, asesores, …).

Su cuenta de explotación sería:

Ventas (1.000 unidades por 100 €) 100.000

Compras (1.000 unidades por 50 €) 50.000

Gastos fijos (sueldos, SS, alquileres, ...) 50.000

Resultado 0

Siguiendo lo comentado por sus comerciales

"Jefe, si quiere que vendamos más, hay que bajar los precios"

Se plantea, "pero, ¿Cuánto tengo que bajar? A ver si me voy a pasar.

No lo tiene claro. Vamos a hacer una tabla para ayudarle. Quiero insistir en que lo primero que hace es hablar con su proveedor para que le baje los precios, pero este le dice que nada de eso.

Recordamos que tiene 50.000 de gastos fijos. Vamos a hacer el ejercicio para ver qué sucede si baja los precios un 10, un 20 o un 30%. Veamos cuantas unidades tiene que vender en cada caso para cubrir esos gastos fijos.

Caso actual

Compra	Venta	Margen	Unidades	Gastos Fijos
50 €	100 €	50 €	1.000 €	50.000 €

Si bajo los precios (un 10, 20 o 30%)

Compra	Venta	Margen	Unidades[1]	Gastos Fijos
50 €	90 €	40 €	1.250	50.000 €
50 €	80 €	30 €	1.667	50.000 €
50 €	70 €	20 €	2.500	50.000 €

[1] se obtiene de dividir Gastos fijos entre margen por unidad. Es la variable a resolver para ver cuántas unidades tengo que vender, para en teoría quedarme igual, aunque con más compras, expediciones, movimiento de mercancías, …

Esto es, si a Jesús se le ocurriera bajar un 10%, tendría que vender un 25% más para seguir empatando.

Si se le ocurriera hacerlo en un 20%, el incremente tendría que ser de cerca de un 67% y con un 30% tendría que vender 2,5

veces más y todo ello, sin aumentar el personal, los almacenes, las furgonetas, etc.

Si no te lo crees, hazlo tú mismo con la calculadora. La columna unidades sale de la fórmula: Gastos fijos / Margen

Si quieres, puedes hacerlo con tu negocio.

En este caso, bajar los precios es cambiar la muerte por agonía por una muerte rápida.

Habitualmente el mercado es mucho menos sensible al precio que el margen que obtenemos, lo que hace que una política de reducción de precios nos lleve a pérdida de margen y a la imposibilidad de atender nuestros pagos.

En el caso de que nuestro mercado fuera tan sensible al precio que bajarla nos conllevara una inmediata subida de ventas, ¿podríamos afrontarla con los recursos actuales?

Ahora viene la pregunta. Tras conocer esto, si tu estuvieras en el caso de Jesús, ¿bajar el precio es una buena idea?

Si no lo es, ¿qué le propondrías a Jesús?

Después de leer esta historia,

¿Tenemos que seguir dándote pescozones o podemos disolver ya la cola tipo la de Aterriza como puedas de gente que está esperando para ello?

Quizá sea el momento en que te puedas plantear no bajar, sino subir los precios (¿alguna vez has comprado algo por el mero hecho de que era más caro?).

Por cierto, si quieres ver y oír el relato de esta historia, lo puedes hacer en el siguiente enlace

https://www.youtube.com/watch?v=RiHuokiX6wM

Para tus cálculos te facilito unas tablas en donde si conoces tu margen puedas hacerte una idea de lo que supone descontar o incrementar el precio.

Tabla de precios / descuentos y cómo afecta al margen

INCREMENTO DE PRECIOS
Si tu margen actual es de (sombreado horizontal) y aumentas el precio el (sombreado vertical), puedes dejar de vender (cuadros blancos)

Si tu incremento de precio es		20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%
	4%	17%	14%	12%	10%	9%	8%	7%	7%	6%
	6%	23%	19%	17%	15%	13%	12%	11%	10%	9%
	8%	29%	24%	21%	19%	17%	15%	14%	13%	12%
	10%	33%	29%	25%	22%	20%	18%	17%	15%	14%
	12%	38%	32%	29%	26%	23%	21%	19%	18%	17%
	14%	41%	36%	32%	29%	26%	24%	22%	20%	19%
	16%	44%	39%	35%	31%	29%	26%	24%	23%	21%
	18%	47%	42%	38%	34%	31%	29%	26%	25%	23%
	20%	50%	44%	40%	36%	33%	31%	29%	27%	25%
	25%	56%	50%	45%	42%	38%	36%	33%	31%	29%
	30%	60%	55%	50%	46%	43%	40%	38%	35%	33%

BAJADA DE PRECIOS
Si tu margen actual es de (sombreado horizontal) y bajas el precio el (sombreado vertical), tienes que vender un (cuadros blancos) más

Si tu bajada de precio es		20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%
	4%	25%	19%	15%	13%	11%	10%	9%	8%	7%
	6%	43%	32%	25%	21%	18%	15%	14%	12%	11%
	8%	67%	47%	36%	30%	25%	22%	19%	17%	15%
	10%	100%	67%	50%	40%	33%	29%	25%	22%	20%
	12%	150%	92%	67%	52%	43%	36%	32%	28%	25%
	14%	233%	127%	88%	67%	54%	45%	39%	34%	30%
	16%	400%	178%	114%	84%	67%	55%	47%	41%	36%
	18%	900%	257%	150%	106%	82%	67%	56%	49%	43%
	20%		400%	200%	133%	100%	80%	67%	57%	50%
	25%			500%	250%	167%	125%	100%	83%	71%
	30%				600%	300%	200%	150%	120%	100%

Así, si tu margen es del 50% y subes los precios un 10%, podrías vender hasta un 17% menos y obtendrías los mismos euros de beneficio.

Sin embargo, si tu margen es del 50% y bajas los precios un 10%, tendrías que vender un 25% más y para obtener los mismos euros de beneficio.

Espero que ya haya sido capaz de convencerte de que bajar los precios es un error mayúsculo en condiciones normales de mercado. Por supuesto siempre hay excepciones, blindajes, patentes, posiciones dominantes, aunque no son eternas y el día que desaparecen, tu empresa lo va a pasar muy mal como no esté obteniendo los márgenes que debe obtener para su normal funcionamiento.

Seguramente tu situación actual sea la de haber comprendido la importancia de lo que hemos dicho hasta ahora, pero no sepas exactamente qué puedes hacer para revertir esa situación, para no tener que competir por precio.

Zamora no se tomó en una hora y no vas a conseguir en poco tiempo lo que lleva su ciclo realizarlo, aunque debes de tener claro que, si nunca empiezas, nunca acabas. A partir de ahora te vamos a proponer un proceso paso a paso para que puedas comenzar a cambiar la situación, aunque eso sí, debes de tener paciencia, persistencia y no dejarte convencer por los cantos de sirena de bajada de precios.

ANALISIS DAFO

Un análisis DAFO (en América latina es habitual encontrar la denominación análisis FODA) es un modo simple pero efectivo de determinar dónde está una empresa, muy útil para considerarlo antes de decidir los objetivos globales, comerciales o de cualquier otra área de la empresa.

DAFO viene de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Debilidades y Fortalezas se refieren a aspectos internos de la empresa, aquellos que tú tienes, pero tus competidores pueden o no tenerlos.

Oportunidades y Amenazas se refieren al entorno exterior a la empresa, al mercado. Aquello que es lo mismo para todos, aunque puede tener diferente sentido, así lo que para ti es una amenaza, para tu competencia puede ser una oportunidad.

El DAFO es una forma útil de resumir la relación entre las influencias claves del entorno y la capacidad estratégica de la empresa. Por tanto, ayudará a establecer la agenda para desarrollar y definir las estrategias y dirección.

Por muy bueno que seas, no puedes ser grandioso en todo. Donde más rendimiento obtendrás a tu esfuerzo es allá donde eres bueno.

A veces hacemos esfuerzos portentosos para mejorar en lo que somos malos y eso nos proporciona un rendimiento de 10, mientras que si hubiéramos empleado ese esfuerzo en mejorar donde ya éramos buenos, quizá nos hubiera dado un rendimiento varias veces superior.

Tienes que conocer en qué eres bueno y además lo pareces -puedes ser un extraordinario dietista, pero si tienes sobrepeso, no lo pareces-.

Tienes que conocer donde te encuentras cómodo y donde no (hay quien disfruta yendo cada año de vacaciones a sitios nuevos donde pueda conocer nueva gente; de hecho, parece que toda su obsesión de las vacaciones es conocer a todos y saludarlos uno por uno –habitualmente para espanto de su pareja-y hay quien está realmente incómodo con ello).

Tienes que empezar por tu empresa. Debe haber sincronía entre tu personalidad y tu mercado, de otro modo tu capacidad de atracción será muy pequeña.

Si todavía tienes dudas y algo de sentido del humor te puedes aclarar un poco más viendo el video del Mago More en donde se explica un poco más el asunto de un modo distendido. No te lo pierdas, lo puedes ven en el siguiente enlace

https://vimeo.com/55900030

Muchas gracias por tu inestimable ayuda Mago More.

Cómo hacer un análisis DAFO

1.Hacer una lista de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Lo cual puede requerir alguna recopilación de datos o investigación (un poco más adelante te facilito una pequeña ayuda)

2.Una vez elaborada la lista, hazte las siguientes preguntas:

- Cómo puedo hacer mayor uso de mis fortalezas y tomar ventaja de mis oportunidades? (Maximizar fortalezas y oportunidades).

- ¿Cómo puedo soslayar o evitar mis debilidades o las amenazas o volverlas a mi favor? (Minimizar debilidades y amenazas).

Si eres una pequeña empresa, te voy a recomendar que te centres en las oportunidades que se puedan apoyar sobre una fortaleza, eso te hará crecer de forma rápida. No te preocupes tanto de las amenazas, a no ser que sean de vida o muerte, claro.

Si eres una empresa mediana o grande, sí creo que te debes cubrir más las espaldas y vigilar tus debilidades y estudiar las amenazas que te puedan venir del mercado, aunque también el crecimiento lo debes de hacer basado en lo que eres realmente bueno.

Cuando hagas un DAFO considera lo siguiente:

• Evita las generalizaciones. Resaltar puntos que pueden ser interpretados de muchas formas es de poca utilidad, es preferible la concreción. Por ejemplo, 'gestión pobre' no es tan bueno como 'los directivos no han sido tradicionalmente buenos en la gestión del cambio'.

• El contexto estratégico es importante. Considera la importancia de los asuntos relativos a su impacto en la dirección estratégica de la empresa (visión, misión y estrategias). Por ejemplo, la importancia de una debilidad depende de su impacto en la estrategia de la empresa. Y no solo del impacto en la estrategia, sino de la importancia que puede suponer para la completa satisfacción de las referidas estrategias. Debemos priorizarlas en función de ellas.

• El orden es muy importante, se recomienda comenzar por las fortalezas y las oportunidades (De hecho, en Latinoamérica se le denomina FODA precisamente por esto). Esto es más efectivo, principalmente, por dos razones:

- Los resultados inmediatos serán siempre de crecimiento, lo que contribuye a mejorar el corto plazo y generar expectativas positivas.

- Es más satisfactorio y motivador trabajar fortalezas que debilidades, generaremos ilusión en vez de temor por el futuro.

Para hacer el análisis DAFO de tu empresa puedes hacerte preguntas sobre cuatro áreas básicas:

• Ventaja Competitiva

• Rentabilidad

• Infraestructuras

• Relaciones Comerciales

Preguntas que puedes hacerte para un análisis DAFO

Pongamos ejemplos concretos de preguntas que puedes hacerte, aunque no debes limitarte a ellas, hazte todas las que se te ocurran:

VENTAJA COMPETITIVA

DEBILIDADES	AMENAZAS
¿Están en consonancia nuestras propuestas de valor y las necesidades de los clientes? ¿Nuestras propuestas de valor no tienen efectos de red (la utilidad está en función del consumo de otros)? ¿Hay sinergias entre nuestros productos? ¿Recibimos quejas con frecuencia?	¿Hay productos y servicios sustitutos disponibles? ¿La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o más valor? ¿Puede haber alguna normativa futura que afecte a nuestra ventaja competitiva?
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
¿Nuestras propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes? ¿Nuestras propuestas de valor tienen un potente efecto de red (la utilidad está en función del consumo de otros)? ¿Hay fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios? ¿Nuestros clientes están muy satisfechos?	¿Podríamos generar ingresos recurrentes si convertimos nuestros productos en servicios? ¿Podríamos mejorar la integración de nuestros productos o servicios? ¿Qué otras necesidades de los clientes podríamos satisfacer? ¿Qué complementos o ampliaciones admite nuestra propuesta de valor? ¿Qué tareas adicionales podríamos realizar para nuestros clientes?

RENTABILIDAD

DEBILIDADES	AMENAZAS
¿Son Nuestros márgenes reducidos? ¿Son nuestros ingresos predecibles? ¿Tenemos compras repetidas? ¿Dependemos de una sola fuente de ingresos? ¿Tenemos que incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos? ¿Son nuestros costes impredecibles? ¿Está nuestra estructura de costes y nuestro modelo de negocio en consonancia? ¿Son rentables todas las operaciones? ¿Aprovechamos las economías de escala?	¿La competencia pone en peligro nuestros márgenes de beneficios? ¿Y la tecnología? ¿Dependemos excesivamente de una o varias fuentes de ingresos ¿Qué fuentes de ingresos podrían desaparecer en el futuro? ¿Qué costes amenazan con volverse impredecibles? ¿Qué costes amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generan?
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
Todas las preguntas de debilidades y ¿Cobramos a nuestros clientes por todo lo que están dispuestos a pagar? ¿En base a qué podríamos aprovechar alguna alianza en materia de compras? ¿En base a qué podríamos aprovechar alguna alianza en materia de ventas?	¿Podemos sustituir los ingresos por transacción por ingresos recurrentes? ¿Por qué otros elementos estarían dispuestos a pagar los clientes? ¿Tenemos oportunidades de venta cruzada con los socios o dentro de la empresa? ¿Qué fuentes de ingresos podríamos añadir o crear? ¿Podemos elevar los precios? ¿Qué costes podemos reducir?

INFRAESTRUCTURAS

DEBILIDADES	AMENAZAS
¿Se pueden imitar fácilmente nuestras metodologías? ¿Podemos predecir las necesidades de recursos? ¿Podemos aplicar correctamente todos los recursos? ¿Cómo es nuestra eficiencia? ¿Trabajamos con alta calidad? ¿Qué actividades tenemos externalizadas? ¿Alguna clave? ¿Cómo de fuertes son nuestros socios o aliados? ¿Dependemos de alguna circunstancia externa (contratos de alquiler, licencias, ...)?	¿Se pueden imitar fácilmente nuestros recursos clave? ¿Se pueden imitar fácilmente nuestras actividades clave? ¿Puede haber alguna regulación que nos obligue a grandes inversiones o a cesar alguna actividad clave? ¿Dependemos excesivamente de terceros para producir o distribuir? ¿Dependemos tecnológicamente de terceros? ¿Podría alguien o un hecho no manejable por nosotros impedirnos utilizar nuestras infraestructuras?
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
¿Disponemos de tecnología propia? ¿Podríamos cambiar fácilmente las infraestructuras? ¿Somos eficaces y eficientes? ¿Nuestras actividades clave difíciles de copiar? ¿Trabajamos con alta calidad? ¿Tenemos buenos socios y aliados? ¿Estamos especializados? ¿Cómo está nuestra infraestructura en cuanto a modernidad u obsolescencia?	¿Qué recursos clave están poco explotados? ¿Podríamos estandarizar algunas actividades clave? ¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia en general? ¿Tenemos recursos sin explotar al 100%? ¿Hay oportunidades de externalización? ¿Hay oportunidades de venta cruzada con los socios? ¿Los socios podrían complementar nuestra propuesta de valor?

RELACIONES COMERCIALES

DEBILIDADES	AMENAZAS
¿Tenemos una ratio de pérdida de clientes elevado? ¿Dependemos en exceso de algún cliente? ¿Captamos clientes fácilmente? ¿Dominamos los canales de venta? ¿Tenemos relación directa con los clientes? ¿Es el coste de cambio bajo para el canal o para el cliente? ¿Tenemos fortaleza de marca? ¿Tenemos una buena posición en la mente de los clientes?	¿Podría el mercado saturarse en breve? ¿La competencia pone en peligro nuestra cuota de mercado? ¿Qué probabilidades hay de que nuestros clientes principales se vayan? ¿Se prevé entrada de nueva competencia en nuestro mercado? ¿Podemos perder nuestros canales? ¿Es posible que los clientes dejen de utilizar nuestros canales? ¿Las relaciones con clientes corren el peligro de deteriorarse?
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
Las mismas preguntas que para las debilidades y ¿Tenemos una buena segmentación de mercados? ¿Tenemos definidos y documentados los procesos comerciales? ¿Tenemos definidos y documentados los procesos de reclutamiento y planes de inducción de los nuevos comerciales? ¿Tenemos definidos y documentados los procesos de formación del departamento? ¿Podríamos reemplazar a cualquier miembro de nuestra fuerza de ventas? ¿Podríamos reemplazar o abrir un canal de forma no traumática?	¿Podríamos atender nuevos segmentos de mercado? ¿Podemos vender productos nuevos a nuestros clientes? ¿Qué podemos hacer para mejorar la eficiencia o efectividad del canal? ¿Qué podemos hacer para mejorar el seguimiento de los clientes? ¿Qué podemos hacer para mejorar el negocio de nuestros clientes? ¿Qué podemos hacer para aumentar el tamaño del mercado? ¿A qué otros mercados que no atendemos podríamos ir con nuestros productos?

Ejemplos de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

Para facilitarte la realización de un análisis DAFO, te facilito algunos ejemplos de lo que puede darse en los distintos ámbitos. No es una lista exhaustiva ni exclusiva, sino simples ideas.

Ejemplos de DEBILIDADES

-No hay dirección estratégica clara

-Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia

-Débiles expectativas de crecimiento

-Atraso en I+D

-Rentabilidad inferior a la media

-Débil imagen en el mercado

-Cartera de productos limitada

-Escasa participación en el mercado

-Instalaciones obsoletas

-Red de distribución débil

-Sistemas ineficientes (exceso de problemas operativos internos)

-Capacidad directiva

-Baja especialización, motivación... del personal y el equipo

-Escasa promoción, formación y capacitación interna.

Ejemplos de AMENAZAS

-Entrada de nuevos competidores con costes más bajos

-Incremento en las ventas de los productos sustitutivos

-Crecimiento lento del mercado

-Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores

-Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos

-Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores

-Subida de los tipos de interés

-Aumento de la competencia

-Nueva tecnología

-Condiciones climatológicas

-Cambios en la normativa

-Amenazas a la salud, seguridad pública, etc.

-Cambios en modelos, costumbres y nivel de vida

-Disminución de la población

Ejemplos de FORTALEZAS

-Capacidad en actividades clave

-Capacidad financiera

-Potencial de crecimiento

-Habilidades y recursos tecnológicos superiores

-Propiedad de la tecnología principal

-Rentabilidad del negocio

-Ventajas en costes

-Importante programa I+D

-Buena imagen en los consumidores

-Participación en el mercado (líder)

-Capacidad directiva

-Personal y equipo especializado, motivado, …

-Sistemas de formación y capacitación

Ejemplos de OPORTUNIDADES

-Entrar en nuevos mercados o segmentos

-Atender a grupos adicionales de clientes

-Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes

-Crecimiento rápido del mercado

-Diversificación de productos relacionados

-Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos

-Tipos de interés bajos

-Disminución de la competencia

-Nueva tecnología

-Condiciones climatológicas

-Cambios en la normativa

-Amenazas a la salud, seguridad pública, etc.

-Cambios en modelos, costumbres y nivel de vida

-Aumento de la población

Ahora es el momento de responder esas preguntas y leer los ejemplos de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades y ponerlos en un papel. Puedes utilizar el formato que tienes abajo:

ESQUEMA PARA UN ANALISIS DAFO BASICO

Empresa: Fecha:

DEBILIDADES	AMENAZAS
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

No tienes porqué encontrar exactamente siete de cada una, pueden ser más o menos, aunque si es recomendable no quedarse muy alejado de esta cifra, que te dará ya un análisis serio de cada uno de los aspectos y te permitirá combinarlos para obtener las diferencias estrategias que puedes utilizar para mejorar tu negocio.

Tipos de estrategias que obtendrás en un análisis DAFO

En función de lo que obtengas establecerás diferentes tipos de estrategias, que puedes verlas en el cuadro siguiente:

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
PUNTOS FUERTES	1 -1 Estrategias Defensivas	1 -2 Estrategias Ofensivas
PUNTOS DEBILES	2 -1 Estrategias de Supervivencia	2 – 2 Estrategias de Reorientación

El desarrollo práctico de la matriz se completa analizando de forma aislada cada cuadrante. Es decir, si se elige el primero (1-1...Puntos Fuertes-Amenazas) se tendrán que identificar cada uno de los puntos fuertes que la persona en cuestión tiene y cada una de las amenazas que posee del exterior, de forma que cada intersección deberá ser analizada para estudiar las consecuencias y las acciones que de dicha situación puedan derivarse.

Con esta información se podrá elegir la futura formulación de la estrategia.

1-1 **Estrategias defensivas**: estás preparado para enfrentarse a las amenazas. Un ejemplo sería si soy una modelo profesional y me comunican que tengo una enfermedad hormonal que me hará ganar peso y me enfrento a esa amenaza apoyándome en una fortaleza es cuando mi estrategia será defensiva; si lo hago fortaleciendo un punto débil, será de supervivencia. Nosotros proponemos proactividad y buscar este cuadrante en caso de amenazas como la descrita. Es una zona de riesgo que tenemos que valorar cuando decidamos un rumbo.

1-2 **Estrategias ofensivas**: es la posición en la que toda persona quisiera estar. Debe adoptar estrategias de crecimiento... aquí encajamos la búsqueda de nichos, que la vamos a basar en una fortaleza y la emplearemos donde haya una oportunidad. Debe de ser la línea de acción para el crecimiento.

2-1 **Estrategias de supervivencia**: te enfrentas a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra ellas. Quien no tiene clara esta matriz a veces decide enfrentarse a los problemas desde su debilidad. Habitualmente pierde. Muchas veces no podrás elegir rival, pero sí campo de juego. Elige el que te favorece (fortaleza). Aquí encontramos advertencias para la dirección.

2-2 **Estrategias de reorientación**: se te plantean oportunidades que puedes aprovechar, pero sin embargo careces de la preparación adecuada. Debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar tus estrategias anteriores. En este caso sí merece la pena trabajar sobre tus puntos débiles, pero siempre a medio y largo plazo. Tenemos que conocer en qué no somos buenos y debemos fortalecer, no como defensa, si no como búsqueda de oportunidad. Son desafíos que tenemos que afrontar o no y que no debemos abordar hasta contar con la aptitud y actitud necesarias para afrontarlos.

En este capítulo hemos visto la importancia de realizar un análisis DAFO y hemos ofrecido unas pautas para realizarlo de forma básica. Mi consejo es que se utilice cuando se quiera hacer algo rápido y de forma parcial, aspecto muy válido para empresas que no tengan grandes problemáticas y cuya situación de mercado no sea excesivamente complicada.

Si quieres hacer un análisis DAFO completo y con profundidad, te recomendaría que te pusieras en manos de un profesional, los hay muy buenos y especializados en esta materia. Te aseguro que será una de las mejores inversiones que puedas realizar para no tener que competir por precio.

Realizar este análisis DAFO es el primer paso para crear un sistema en donde el precio no sea más que otra de las variables que deciden la compra, pero no la única.

Sigamos con el proceso.

ANÁLISIS DE COMPETENCIA

El análisis DAFO que hemos realizado se ha basado en nosotros mismos, en nuestra propia empresa y, a pesar de que existe un proverbio hindú que dice "no hay nada noble en ser mejor que los demás, la verdadera nobleza radica en ser mejor que tu yo anterior", no es aplicable en los negocios cuando queremos no competir en precio.

Indudablemente que tenemos que ir mejorando día a día, y cada vez más rápido. El mundo está avanzando a velocidades de vértigo y mientras hace unas decenas de años las ventajas competitivas eran longevas y duraderas en el tiempo, hoy en día son efímeras, demasiado efímeras.

Todo se ha globalizado y la información es de libre uso y acceso, lo que hace que los cambios se produzcan a velocidades vertiginosas y los avances se den de un día para otro. Ya no vale el dicho castizo de quedarnos quietos a "ver pasar el cortejo del entierro de nuestro enemigo por delante de la puerta de tu casa", ahora nos pasarán por derecha e izquierda si no nos movemos y avanzamos.

Por lo tanto, no vale el compararnos con nosotros mismos, saber dónde estamos es condición "sine qua non", pero no suficiente, también debemos saber dónde están los demás ya que mejorar nuestro registro anterior es posible que no sea suficiente.

El segundo puerto de nuestra travesía es realizar un análisis de competencia.

Habrá alguien que piense "es que soy único" o "lo que yo hago no lo hace nadie" o "es que somos muy especiales", "no tenemos competencia" … Todos los que han pensado algo así que hagan el favor de pasar por la sala de pescozones (mira que sois tozudos y cabezotas).

No niego la mayor ni rebato tu argumento en sí mismo, solo te pido que no lo veas desde tu posición, sino desde la posición del cliente, ¿tiene él claro que no tienes competencia? ¿Sabe que lo que haces tú no lo hace nadie? Déjame que te responda: "no lo sabe".

Aunque fuera cierto que somos únicos, especiales y que nadie haga lo que nosotros hacemos, el resto del mundo es posible (y probable, añadiría)

que no lo vea así. Para él harás lo mismo que otros tropecientos mil como tú, serás uno más entre la multitud, y si eres uno más entre la multitud y quieres diferenciarte, deberás saber cómo es la multitud.

Antes te decía que en el DAFO te dejaras ayudar por un especialista, ahora te digo que nadie mejor que tú para hacer un análisis de competencia, tú conoces tu mercado (a no ser que estés comenzando el negocio, en cuyo caso te aconsejo que te dejes asesorar por tu Cámara de Comercio o asociación empresarial) y a tus competidores y si no es así, ya es momento de que lo hagas.

Es muy importante conocer a nuestros competidores, ya que además de mejorar sustancialmente algunos aspectos en los que nos encontrábamos en notable desventaja, nos puede ofrecer una visión de segmentos de mercado no atendidos, de nichos que podríamos ocupar con poco esfuerzo porque estén vacíos u ocupados por competidores a los que se puede desplazar con no demasiado esfuerzo.

Muchas veces pensamos en cómo satisfacer al cliente, cómo hacer para vender más y olvidamos un factor muy importante como es el de determinar quiénes son nuestros competidores, cómo actúan y cuáles son sus características.

Antes de comenzar a trabajar en el ejercicio que vendrá a continuación quiero hacerte una serie de preguntas de situación.

Vamos a suponer que eres el dueño de un restaurante que obtiene una parte importante de sus ingresos proveniente de ofrecer menús del día en los días laborales y quieres hacer un análisis de competencia, ¿Quiénes son tus competidores? ¿A quién tienes que analizar?

Quien no haya leído la primera parte del libro habrá respondido, sin mucha duda: “a otros restaurantes que ofrezcan menú del día”, espero que tú, a estas alturas hayas avanzado más en tu respuesta, de otro modo, ya sabes lo que te toca (¿vas tú solo o hay que llevarte? Ya sabes el camino, ¿verdad?).

Indudablemente que “otros restaurantes que ofrezcan menú del día” es correcto, pero te dejas una parte muy importante de analizar: cualquier alternativa posible a ese menú.

¿Todas las personas que trabajan y comen fuera de casa toman menú

del día los cinco días de la semana? Seguramente no, habrá días que lleven algo de casa, otros pueden comprar algo en un supermercado e incluso comerán en un restaurante de comida rápida.

Tienes que analizar los comportamientos de tu cliente para saber con quién y a qué te enfrentas, de otro modo harás un análisis parcial de la situación.

Aquí quiero volver a recordar a Stephen Covey en Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva y su mentalidad de abundancia y mentalidad de escasez. Si somos como la mayoría de personas y tenemos mentalidad de escasez habremos pensado solo en "otros restaurantes que ofrezcan menú del día" y pensaremos en competir contra ellos, déjame decirte que es un error hacer solo eso, debemos ir desarrollando nuestra mentalidad de abundancia y dedicar parte de nuestros recursos y nuestro esfuerzo a hacer que el mercado global de nuestros productos crezca frente a los alternativos.

Si trabajamos en menús del día, parte de nuestra comunicación tiene que destinarse, no a competir contra otros menús del día (mentalidad de escasez y de competición) sino a atraer a usuarios de comida rápida o casera o de supermercado hacia los menús del día (mentalidad de abundancia), lo que beneficiará a todos los que operamos en el mismo y del que nosotros obtendremos una parte.

Un ejemplo de esto lo podemos ver en Mc Donald´s o Burger King y su esfuerzo en transmitir que no son "comida basura" y que tienen grandes controles y que la calidad de sus productos e ingredientes es de primer orden. Buscan ampliar su mercado. Indudablemente otra parte de sus recursos va a diferenciarse de su competidor más directo, aunque no se quedan ahí. Tú debes de hacer lo mismo y convencer a tu mercado que haga lo propio a través de, por ejemplo, las organizaciones empresariales o acuerdos puntuales de comunicación conjunta bien por vía directa, bien por campañas de prensa u otros medios de comunicación ofreciéndoos a realizar labor divulgativa. De nuevo, un buen profesional de la comunicación os puede ayudar a diseñarlo y llevarlo a cabo, para ellos es sencillo.

Llega el momento de ponerse a trabajar en analizar a tu competencia: elige un momento en donde puedas aislarte de interrupciones y en donde tu capacidad de concentración esté al máximo (hay quien rinde mejor a primera hora y otros a la noche, ¿y tú?).

Por cierto, antes de comenzar y, sobre todo, para evitarte pasar por la sala de pescozones, que ya debes tener el cuello en carne viva, quiero hacerte unas indicaciones antes de que pienses "es que muchos de esas cosas no las sé", "no hay forma de saberlo", "ni idea" o similar. Si no lo sabes, investiga. Puedes hacerlo tú mismo (no es tan complicado) o solicitarlo a un gabinete de estudios de mercado (te aseguro que la inversión es muy asumible por la información que te va a proporcionar).

Si quieres hacerlo tú mismo, aquí van algunas indicaciones.

a) Hazte pasar por cliente

b) Solicita información de sus productos y servicios y, si es posible, completa el proceso y compra o utiliza alguno

c) Pide productos que no ofrezcan y observa su reacción (¿lo buscan? ¿se esfuerzan? ¿lo encuentran? ¿a qué precio?). Observarás su modo de resolver problemas y su vocación de servicio al cliente

d) Pide presupuestos

e) Bombardea con preguntas

f) No des señales de vida durante un tiempo para ver el seguimiento que hacen y si modifican su oferta.

g) Haz esto mismo con tu propia empresa

Si no te gusta hacerlo por ti mismo, permite que terceros lo hagan por ti, pero no dejes de realizarlo, te va a proporcionar información muy valiosa que te ayudará en el estudio de tu competencia y, por lo tanto, en el posicionamiento que sea más adecuado para tu negocio.

Ahora tendrás un cuestionario sencillo que te ayudará a pensar en todo esto que estamos hablando, utilízalo.

Tus respuestas a las siguientes preguntas te darán a ti mismo las ideas que necesitas para definir algo especial: tu mercado.

Las preguntas están diseñadas para hacerte pensar acerca de ti mismo y de tu manera de hacer negocios, sobre la posición que tiene tu negocio y los riesgos o temores de compra que necesitas eliminar de tus clientes.

Por supuesto, si echas algo en falta añádelo, esto que te ofrezco no son más que indicaciones y ayudas para que puedas avanzar en tu proceso de no competir por precio, no verdad absoluta.

La forma de responder es teniendo en cuenta a cada competidor en particular. Así utiliza siempre el 1 para el primero que cites, el 2 para el siguiente, …

Escribe todas las cosas que consideres oportunas para cada competidor, si, por ejemplo, el número 1 a analizar hiciera más de una cosa bien debes utilizar separadores (/, -, …) y escribir todas las que haga correctamente.

Siéntete libre de añadir números si lo consideras oportuno porque te gustaría analizar 5 o más de tus competidores. Comenzamos:

Tu competencia

Enumera a los cuatro competidores más importantes o de relevancia en tu mercado

1.

2.

3.

4.

¿Qué es lo que hacen bien?

1.

2.

3.

4.

¿Qué es lo que hacen mal?

1.

2.

3.

4.

¿Cómo definirías en una palabra a cada uno de estos competidores?

1.

2.

3.

4.

¿Qué hay de diferente en cada uno de ellos?

1.

2.

3.

4.

¿Ofrecen garantías?

1.

2.

3.

4.

¿Cómo promocionan estas garantías?

1.

2.

3.

4.

¿Qué pueden hacer ellos que tú no puedes?

1.

2.

3.

4.

¿Dónde se encuentran ubicados geográficamente en comparación contigo y tu mercado objetivo o potencial?

1.

2.

3.

4.

Ventajas o desventajas de tu ubicación respecto a la de ellos

1.

2.

3.

4.

Tu sector / mercado

Ahora nos toca hablar de tu sector o tu mercado. No son palabras idénticas, pero este caso nos vamos a referir a ellas de modo indistinto. Esta es una parte más “filosófica”, pero no menos importante.

1. Describe cómo ha cambiado tu sector en los últimos cinco años:
2. Describe los cambios que esperas ver en tu sector en los próximos doce meses:
3. Describe los cambios que esperas ver en tu sector durante los próximos cinco años:
4. ¿Puedes hacer tú algo que los demás no hacen?
5. ¿Hay algún segmento de mercado no atendido o emergente? Descríbelo
6. ¿Qué posibilidades de colaboración podrías tener?
7. ¿De qué te has dado cuenta al responder a estas preguntas?

Tras realizar el DAFO y el análisis de competencia ya habrás avanzado en quien eres tú, quien es tu competencia, en qué no existe diferenciación y en qué aspectos sí que la hay, incluso habrás podido descubrir oportunidades que antes no habías visto.

En este punto me gustaría recordar que tenemos que basar la diferenciación en aquello en que seamos fuertes (recuerda: busca oportunidades desde tus fortalezas), de otro modo estaremos abriendo puertas a otros: nosotros haremos la labor de zapa, el trabajo duro y como los cimientos están construidos en una debilidad con un simple empujoncito nos echarán, si hemos construido sobre lo que somos buenos tendrán que empujar mucho más fuerte y probablemente elijan atacar otro muro más endeble.

MENTALIDAD POSITIVA

La positividad es una elección

Uno de los aspectos más importantes de no competir por precio es tu mentalidad. Utilizando la frase que hizo famosa el entrenador de futbol Louis Van Gaal: “positivo, sé siempre positivo, nunca negativo”, tenemos que ver el lado bueno de las circunstancias.

Cosimo Chiesa dice en su libro *Dirigir vendedores es mucho más* [2]“elegimos ser felices disfrutando de lo que tenemos y ser infelices pensando en lo que no tenemos”. La felicidad es una elección, muy en la línea de otros autores:

Alex Rovira en su *Creer, Crear, Lograr* [3], Mario Alonso Puig en *Reinventarse*[4], Eduard Punset en su *Viaje a la felicidad*[5] o Iñaki Guerrero en *Cómo ser libre: manual de instrucciones*[6], hablan de que la felicidad es algo interno, no externo. En las mismas circunstancias hay personas felices y otras infelices, depende de la persona, no del entorno, exactamente lo mismo sucede con la motivación o la ilusión, depende principalmente de factores endógenos, del interior de la persona.

Entonces si la felicidad y la mentalidad dependen de ti, elige ser positivo y no negativo.

¿Con quién prefieres estar tú?

¿Con una persona que se está todo el día quejando y protestando o contando desdichas o una persona alegre y divertida que ve el lado amable de las cosas?

¿Con el enanito gruñón o con el enanito feliz?

¿Con alguien que te transmite energía y optimismo o quien te transmite negativismo y te consume energía?

Pues, aunque te parezca mentira, aunque creas que es imposible, aunque lo consideres una utopía … A TUS CLIENTES LES PASA LO MISMO … también prefieren estar con una persona contenta y positiva. Es

mucho mejor que te traten de “feliciano” que de “amargado”. Tampoco es cuestión de vivir “en los mundos de Yuppie”, pero si tienes que pecar de algo, que sea de optimismo.

Diferencias entre el positivo y el negativo

¿Cómo reconocer a un optimista de un pesimista (permanente) o cómo saber cuál es tu estado en ese momento (circunstancial)? Es sencillo, pero puedes aclararlo en el siguiente cuadro:

PERSONA POSITIVA	PERSONA NEGATIVA
Optimismo	Pesimismo
Alegría	Tristeza
Buen ánimo	Irritado
Cortés	Malhumorado
Proactivo	Reactivo
Energiza	Apaga

Además, las personas positivas tienen una serie de características que les hacen caer bien y que los clientes prefieran tratar con ellos:

a) **Creen en sí mismos**, lo que les hace fijarse objetivos ambiciosos y tener confianza en que lo van a lograr. Empiezan proyectos con ilusión y la transmiten a los demás

b) **Están dispuestos a ver lo mejor en los demás**. En vez de fijarse en los defectos de los otros, se fijan en sus virtudes, se fijan en lo que pueden lograr en vez de en lo contrario. Buscan lo que la persona va a aportar

c) **Ven oportunidades donde otros ven problemas**. Como creen en sí mismos y ven virtudes en los demás, son capaces de encontrar ocasiones propicias para avanzar y solucionar los problemas.

d) **Se enfocan en las soluciones**. En vez de pensar en los dolores del parto, piensan en tener al niño en brazos, se enfocan en conseguir resultados y no tanto en evitar complicaciones, son creativos y participativos.

e) **Desean dar**. Habitualmente son personas con mentalidad de abundancia y quieren lo mejor para su entorno, conscientes de que si éste mejora, ellos también lo harán.

f) **Se anticipan a lo bueno que va suceder**. Son lo que Stephen

Covey denominaba proactivos para lo positivo, lo buscan, provocan que suceda. Son lo opuesto a lo que relata Gabriel García Márquez en su cuento *Algo muy grave va a suceder en este pueblo*[7] . Ellos consiguen el efecto opuesto y logran profecías auto cumplidas positivas.

Para poder ser capaz de no competir por precio tenemos que transformarnos en personas positivas y

¿Sabes cómo se consigue esto?

1) Deseándolo de verdad

2) Siendo conscientes de cuando somos negativos y modificando el comportamiento

3) Intentándolo una y otra vez, fallando y levantándote. Lo importante no es cuantas veces te caes, sino cuantas te levantas.

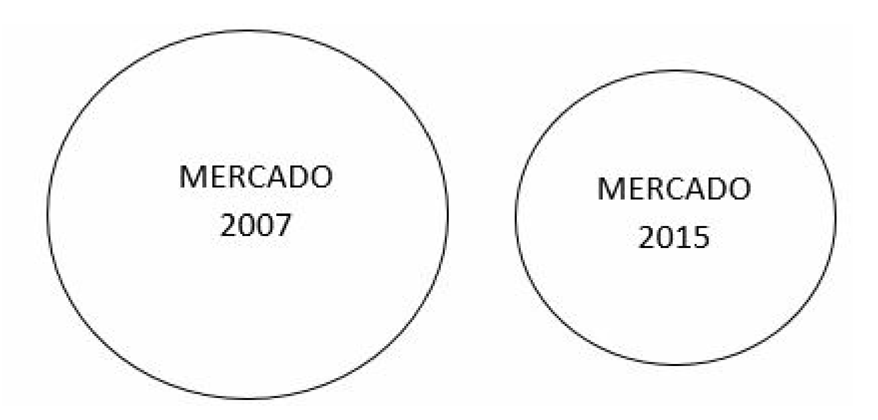
4) Haciendo firme propósito cada día y cada momento en ser positivos

Si lo haces así, poco a poco irás siendo cada vez más positivo (con tus recaídas y momentos bipolares, como todos) y acabarás transformándote, llegarás a ser esa persona positiva que buscas.

Dale Carnegie decía en su extraordinario libro –otro imprescindible de leer- *Cómo ganar amigos e influir en las personas*[8], que la clave no es actuar de un modo que no eres, sino en llegar a serlo y que eso se consigue comportándose como realmente quieres ser. Estamos de aforismos y uno muy adecuado es aquel que dice “o te comportas como piensas o acabarás pensando tal y como te comportas”.

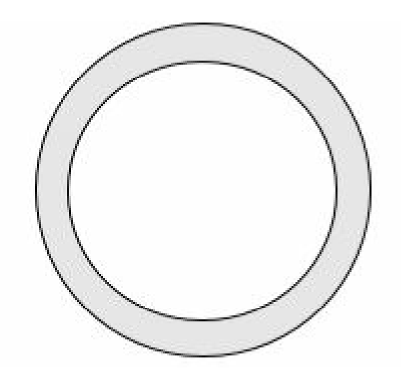
Compórtate desde ahora mismo como la persona que quieres llegar a ser y lo serás.

Vamos a poner un ejemplo de lo que digo. Estamos en 2015 en España, tras siete años de crisis muchos mercados han desaparecido o reducido a la mínima expresión, otros se han reducido notablemente. Vamos a situarnos en zona media, en un mercado que haya perdido el 20% de volumen. La imagen sería algo así

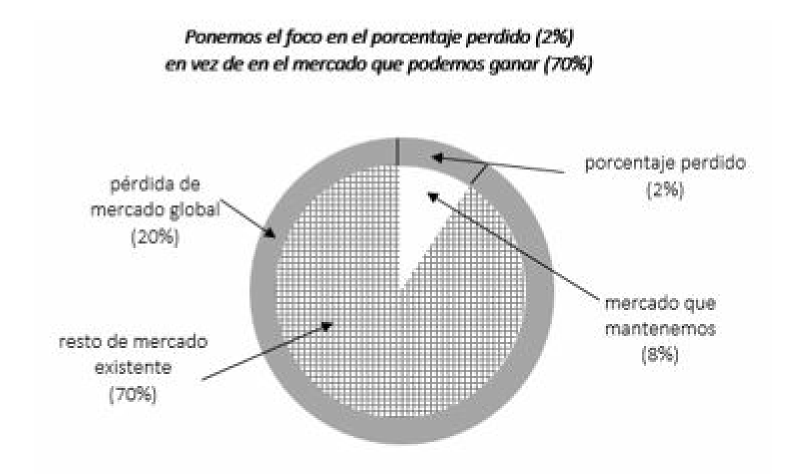


¿Qué pensaría alguien con mentalidad negativa? Probablemente estaría lamentándose de lo que ha perdido por cuenta de la crisis, un 20% de su facturación (o más o menos, pero aceptemos 20). Pondría el foco en lo negativo y en lo que es externo a él, cuando no ha realizado lo que tenía que hacer, de ahí su negativa situación actual.

Si superponemos los círculos vemos en gris lo que se ha perdido:



Podemos hacer la suposición de que la empresa de la persona negativa tenía el 10% del mercado y entonces tendríamos:



Las personas positivas en estas situaciones se preocupan mucho más por cómo pueden obtener el mercado que queda que por lo que han perdido. Son conscientes que donde antes había 100, ahora hay 80, pero también hay menos empresas para repartir la tarta y conscientes de que muchos de sus competidores están más pendientes de lo que perdieron que de captar mayores pedazos de la tarta, conscientes de que el 70% es mucho más que el 2%, conscientes de que tienen grandes oportunidades de captación si trabajan bien y aprovechan las debilidades de las empresas en dificultades.

No nos olvidemos, además, de que tienen mentalidad de abundancia, con lo que intentarán que la tarta sea mayor.

La mentalidad positiva es la que te pondrá en situación de obtener beneficios, lucha por transformarte en una persona con ella y en contagiarlo al resto de tu empresa.

SEGMENTOS DE MERCADO

Definición

No vamos a descubrir nada nuevo hablando de segmentación de mercados y no es el objetivo de esta obra hacer un sesudo manual sobre ello, sino utilizarlo como parte de nuestro avance para no competir por precio.

Podríamos estudiar, discutir y debatir múltiples conceptos, acepciones y puntos de vista, en mi caso voy a citar una de las fuentes más fiables y reconocidas en el mundo: la Asociación Americana de Marketing (AMA en sus siglas originales). La AMA indica que la segmentación es [9]:

"el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización. El proceso comienza sobre la base de segmentar un producto o factor específico que refleje diferencias en los requerimientos de clientes o respuestas a variables de marketing (posibilidades de compra, comportamiento, tipo de uso, beneficios, intenciones, preferencias o lealtad) …

… ejemplos de factores tenemos: demográficos, geográficos, psicológicos, tamaño de cliente e industria. Para tener valor estratégico el resultado de la segmentación tiene que poder medirse, ser accesible, con capacidad de compra y rentabilización, diferenciación suficiente que justifique una variación de estrategia, tamaño suficiente y estable en el tiempo".

Al final el proceso de segmentación es coger algo muy grande y dividirlo en trozos más pequeños que tengan alguna característica en común de forma que sea más sencillo trabajar con ellos.

Uno de los mayores bloqueos que tenemos las personas ante el trabajo es la inmensidad de la tarea. A veces nos encontramos con problemáticas que no sabemos por dónde abordarlas, son demasiado grandes. Los expertos en productividad personal te dirán que lo que tienes que hacer son porciones digeribles y comenzar a hacerlas una a una, no

pensar en la inmensidad de lo que te espera, solo en el siguiente hito. La segmentación de mercados lo que propone es precisamente eso, coge la inmensidad de a quien puedes venderle tu producto y haz grupos más pequeños y manejables.

Ventajas de segmentar

Hacer grupos más pequeños y manejables tiene muchas ventajas. Por citar algunas de ellas, diremos:

1) **Entenderás mejor las necesidades** de los grupos que abordes. Al ser de tamaño más pequeño será más sencillo comprender sus necesidades diferentes respecto a otros grupos, por lo que

2) Será más sencillo crear **productos a medida** o que al menos así lo sienta el posible comprador. Con ello el precio empieza a ser la única variable, ¿pagamos lo mismo por una prenda "pret-a-porter" (lista para llevar en traducción directa) que por una hecha a medida?).

3) Ello te permitirá **atraer clientes** que no se fijan solo en el precio ya que le estarás dando algo diferenciador y que, seguramente, aprecia y por lo que está dispuesto a pagar un diferencial.

4) Te permitirá **optimizar tus recursos de marketing** y comunicación, que seguro que no son infinitos. Sabrás donde está el centro de la diana y no será necesario "disparar a todo lo que se mueve", sino realmente solo a lo que te interesa.

5) Con el tiempo, **te acabarás convirtiendo en un especialista**, con lo que ello supone en el precio (¿pagamos lo mismo por una consulta con un doctor de medicina general que por un especialista?)

6) **El "boca a oreja"** (o boca a boca en algunas zonas) será mucho más efectivo y será más sencillo conseguir recomendaciones, con lo que ello supone a la hora de no tener que competir por precio.

7) Será más sencillo **encontrar prospectos** (posibles interesados) ya que la segmentación que hemos realizado hará que los encontremos por la característica diferenciadora.

8) **Podrás competir en tu terreno**. Seguramente no podrás elegir competidor, en tu mercado hay el que hay, pero puedes llevarle a que juegue

en tu campo, con lo que las probabilidades de victoria aumentan. ¿Sabes quién ganará en una pelea entre un oso y un cocodrilo? La respuesta es depende (si has pensado el oso o el cocodrilo, a la sala de pescozones, por favor). Dependerá de donde sea la pelea. Si es en el agua, probablemente el cocodrilo y si es en tierra, apostaría por el oso. Si eres un oso, segmentando mercados no podrás elegir si te tienes que pelear con un cocodrilo o no, pero al menos, podrás elegir pelear en tierra firme.

En este punto me gustaría hacer un comentario que no suele ser frecuente encontrarlo y puede dar lugar a errores, incluso me he encontrado algún estudio de mercado realizado por una sesuda consultoría con el mismo y que no me gustaría que cometieras: segmenta mirando hacia afuera, no hacia adentro.

Déjame explicarme. Es muy tentador segmentar en base a lo que conozco bien: mi producto y en base a ello segmento mercados. Error. Eso solo te vale para que tengas que volver a contratar a esa sesuda consultoría (¡menudos listos ¡) más adelante. Segmenta siempre en base a clientes y si es necesario: cambia tus productos.

No competir por precio tiene que hacerse poniéndose en la piel del cliente, caminando un kilómetro en sus zapatos, entendiendo lo que siente, anticipándote a lo que desea, no a lo que se necesita:

“se compra antes lo que se desea que lo que se necesita”[10].

No caigas en el error de pensar en lo que tienes y ver cómo lo vendo, esa es la mentalidad industrial antigua que te llevará a calcular el precio en base a lo que a ti te cuesta producirlo y eso se acabó, ahora el cliente estará dispuesto a pagar un precio por lo que le ofreces independientemente de lo que te haya costado obtenerlo, y si no eres capaz de mejorarlo, comprará a otro.

Una de las preguntas que nos solemos hacer en este momento es

“¿Hasta dónde segmento?”,

“¿Cuál es el momento óptimo de no segmentar más ese mercado?”.

No te puedo dar una respuesta exacta ya que no lo hay. Si hacemos caso a la AMA y la descripción que hemos dado antes tendremos algunas pistas sobre este particular. Así, lo segmentos deberán ser:

a) Con características diferenciadoras claras de otros

b) Rentables en cuanto a tamaño y capacidad de compra

c) Accesibles porque podamos tener bases de datos y posibilidad real de contactar

d) Con capacidad de decisión

e) Estables y homogéneos en el tiempo

Debes llegar hasta el punto en que no cumpla alguna de esas características.

Todo esto que hemos hablado es muy genérico y te puedes volver loco haciéndolo. Como siempre, te propongo bajar a la tierra y hacer tareas prácticas y que te sean de utilidad en este proceso. En el ejercicio que viene a continuación hablaremos indistintamente de segmentos o mercados – meta, que serán aquellos que elijamos para trabajar de todos lo que hemos identificado.

Podemos tener infinidad de segmentos, lo que sucede es que muchos de ellos no serán de nuestro interés por múltiples motivos. Mercados – meta son aquellos segmentos que consideramos interesantes y sobre los que vamos a trabajar, ahora o en un futuro.

El objetivo será que selecciones alguno. Comencemos con el ejercicio:

Hasta ahora has realizado un análisis de tus puntos fuertes y debilidades, así como de las oportunidades que puedan surgir o de las amenazas de tu mercado; así mismo has analizado a tus principales competidores y el sector en el que estás. En estos momentos tienes ya una idea clara en tu cabeza y has escrito la situación de partida. Ahora es el momento de empezar a fijarse en el mercado que más te atrae y, por supuesto, aquel para el que tú puedas resultar atractivo.

Buscar un mercado meta es una tarea que puede resultar muy compleja si no acotas la misma en función de una serie de parámetros.

Recuerda que todavía no es el momento de enfrentarse a problemas, sólo a grupos de personas/empresas que tengan rasgos en común.

Para acotar los mercados lo puedes hacer por varias variables y que

pueden incluso sumarse. Los mercados meta pueden ser:

Geográficos

Profesionales (directores de marketing, abogados, consultores de RR.HH., …)

Por industria o servicio

Objetivos comunes (aquellos que quieren correr una maratón o perder peso)

Tópicos (viajar, cocinar, …)

Propietarios (de perros, de Harley Davidson, de BMW…)

Aficiones (salir al monte, espeleología, jardinería, maquetas, …)

Condiciones de vida (familias numerosas, separados, solteros, emprendedores, empresas de segunda generación…)

Circunstancias (empresas en ERE, que están creciendo, de reciente creación, …)

Miembros de asociaciones, clubes, partidos políticos, sindicatos, …

Sexo (hombres o mujeres)

Grupos de edad

Frecuencia de uso del producto o servicio

Modo de uso del producto o servicio

Ingresos o Ventas en el caso de empresas

Tamaño o Nº de trabajadores

Clase Social o en el caso de empresas tipo: multinacional, local, familiar, …

Etc.

Por otro lado, nunca debes olvidar que, aunque tu cliente final sea una

empresa, el trato lo vas a cerrar con una persona y quien te va a recibir, es una persona y quien va a decidir si compra o no y a quien, es una persona.

Los tratos se hacen entre personas, así que siempre debes de pensar en personas y sus necesidades, deseos y, sobre todo, emociones (verdadero motivo de compra). Más adelante tocaremos esto más en profundidad, pero ahora quiero que te quedes con la idea de que la clave del éxito en el trabajo de no competir por precio es entender muy bien a las personas que componen el nicho de mercado al que te dirigirás.

¿Y si mi nicho es de empresas? Quítate eso de la cabeza, los nichos siempre son de personas y orientados a personas; quienes tienen los problemas o ilusiones no son las empresas, son las personas que trabajan en ellas, aunque indudablemente el tipo de organización y la posición de la empresa en la misma condiciona las posibles compras que vayan a realizar, pero la compra SIEMPRE LA DECIDE UNA PERSONA. Uno de nuestras labores es saber QUIEN ES esa persona para poder dirigirnos a él.

Por lo tanto, te vas a relacionar con personas y a ellas debes dirigirte. Hay gente que te cae mejor que otra y tú caes mejor o peor a unos determinados tipos de personas. Es muy importante tener esto claro. No significa que no puedas trabajar con determinadas personas, ni que las descartes, solamente significa que debes centrarte en aquellas que son afines porque tendrás más probabilidades de éxito y además te sentirás más a gusto.

Debido a que vas a vender a personas es necesario que tengas claro que la comunicación la tienes que hacer a personas y siempre que vayas a realizarlo tienes que pensar en ellas. Además, es muy necesario que pienses en diversos tipos de ellas dentro de una empresa en relación a tu producto o servicio:

a) Influenciador de la decisión. No es quien la toma, pero sí influye en el sentido de esta. Puede haber varios dentro de la organización

b) Tomador de la decisión. Puede no tener ni idea del producto, pero al final es quien decide si se compra y a quien. No siempre es el mismo con el que te reúnes.

c) Usuarios del producto o servicio. Muchas veces son influenciadores de la decisión, pero no siempre es así. Hay que saber qué papel juegan en la decisión y cómo podemos tenerlo a favor.

Para las decisiones de corto plazo tienes que “trabajar” fundamentalmente sobre el tomador de la decisión y depende de la tecnicidad o complejidad de tu producto o servicio sobre el influenciador.

Si lo que quieres es trabajar el medio y el largo plazo lo debes hacer sobre los usuarios del producto para que acaben convirtiéndose en influenciadores de peso y estén a tu favor.

El trabajo de hoy va a consistir en determinar 5 mercados metas con los que trabajar. Como en otras ocasiones el número es libre, puedes pensar sólo en 1 o en 20. Te recomendamos que lo hagas con 5 dedicando de 10 a 15 minutos a cada uno. Si te centras sólo en uno es posible que más adelante decidas que te equivocaste y tendrías que hacer este trabajo otra vez; si tienes “reservas” te permitirá ir más rápido.

Antes de empezar con los mercados naturales quiero que pienses en lo que atrae y lo que te incomoda (será necesario para cruzar variables de mercados y definirlos lo más concreto posible). Para ello pensarás en tus clientes actuales o pasados (si eres nuevo en este mercado piensa en los de tu trabajo anterior; si no tienes ninguna experiencia previa que te pueda valer, piensa en tus profesores, tus conocidos, tus parientes cercanos, compañeros de estudio, vacaciones o deportivos, …). Si tus clientes son empresas, piensa en las personas que te contrataron.

Al igual que en algún ejercicio pasado, respetaremos los números e identificaremos el primero con la característica que estemos analizando, así las respuestas de tu cliente 1 estarán siempre en la línea 1 de cada pregunta. Comencemos.

Tus clientes

Enumera a tus cinco clientes preferidos

1.

2.

3.

4.

5.

Qué es lo que más te gusta de él

1.

2.

3.

4.

5.

¿Qué es lo que más valoran de tus productos/servicios? (aquí piensa en los usuarios)

1.

2.

3.

4.

5.

¿Hay algo que tengan en común estos clientes o la mayoría de ellos?

¿Qué es lo que hizo que te compraran por primera vez?

¿Cómo fue el proceso de decisión en base a tomador, influenciador, usuario final?

Enumera cinco clientes que preferirías no tener

1.

2.

3.

4.

5.

Qué es lo que más te disgusta de él

1.

2.

3.

4.

5.

¿Qué provoca sus mayores protestas? (aquí piensa en los usuarios)

1.

2.

3.

4.

5.

¿Hay algo que tengan en común estos clientes o la mayoría de ellos?

¿Cómo puedes evitar que te suceda en el futuro?

Una vez que has pensado en las personas y lo has plasmado en papel llega el momento de decidir los 5 mercados meta.

Cruzaremos los mercados meta naturales (geográficos, profesionales, por industria, por condición, …) con las características de clientes con las que tú estás más cómodo y obtendremos una definición lo más concreta

posible, así te tendrá que quedar algo así, pero debemos tener cuidado de que el mercado target no sea inmenso y por lo tanto inabordable, ni tan pequeño que no merezca la pena hacerlo:

"Gerentes de pequeña empresa, preferentemente varones mayores de 40 años"

"Mujeres jóvenes residentes en mi provincia y que trabajen para la administración"

"Personas que tengan un coche clásico"

"Directores comerciales de empresa grande"

"Propietarios de comercios de determinada área comercial"

"Mujeres maduras que se hayan reincorporado recientemente al mercado laboral"

"Familias numerosas de la provincia de Jaén"

"Personas que quieren correr su primer maratón"

…

Observa que no hemos hecho referencia a ningún problema que se les plantee, eso lo haremos en un capítulo posterior. Ahora te toca a ti elegir los cinco mercados meta con los que vas a trabajar y en los que te vas a especializar y donde te vas a convertir en un experto a medio plazo.

Mis mercados meta son

1.

2.

3.

4.

5.

NICHOS DE MERCADOS

Definición

La expresión "nichos de mercado" la habrás oído en múltiples ocasiones y quizá, no siempre con el mismo significado, fundamentalmente porque en esta ocasión no existe un consenso sobre lo que es, tanto que la AMA no tiene definición. Si acudes a su diccionario de marketing como hemos hecho antes verás que no está recogido y no te lo puedo asegurar, pero por lo que he leído se debe principalmente a esa falta de consenso.

Para algunos, nicho y segmento es equivalente, otros añaden la variable de que no está correctamente atendido y tiene una necesidad no cubierta, otros hablan de que son pequeños segmentos de mercados muy especializados, otros hablan de grupos de personas dispuestos a pagar altos precios por productos exclusivos, …

Este no es un libro académico y no voy a estar citando autores y posiciones, sencillamente voy a decir lo que yo entiendo por nicho y a lo que me voy a referir cuando hable de él.

Para mí, nicho de mercado es la unión de un segmento de mercado con un problema que mi servicio o producto resuelve. Tiene por lo tanto dos variables: la de segmento y la de problema.

La variable del segmento es "a quien" y la variable del problema es el "qué".

La clave para entender tu nicho es darte cuenta de que la gente no compra un servicio o producto, sino una solución. Esa solución que puede ayudarle a resolver un problema o lograr un objetivo.

En el capítulo anterior hemos trabajado en el quien, ahora tendremos que trabajar en el qué.

Tiene que ser un problema que tu mercado quiere resolver y que para resolverlo está dispuesto a invertir. Comercializar una solución para cualquier otro problema (que no sea importante o en el que no quieran invertir) tomará más tiempo y esfuerzo, y podría ser una experiencia frustrante.

Una correcta elección de nichos de mercado es la clave de no competir por precio.

A la hora de comenzar a trabajar con nichos, debemos tener una serie de puntos en cuenta. El primero es que compramos para satisfacer necesidades, apetencias, deseos o caprichos

Necesidades

Seguramente todos hayáis oído hablar de Abraham Maslow y su pirámide de jerarquía de necesidades, de la que te muestro una imagen


Pirámide de
Necesidades de Maslow
Auto
Realización
Ego -
Reconocimiento
Sociales
De Seguridad
Fisiológicas Básicas

De manera resumida, Maslow venía a decir que el ser humano debe ir cubriendo las necesidades que estén en la parte baja de la pirámide antes de intentar satisfacer las de la siguiente fase y, si a pesar, de estar ya en una escala superior, surge alguna de las de abajo, intenta satisfacerla lo antes posible.

Las necesidades fisiológicas son aquellas que tienen que ver con la supervivencia de la persona: respirar, comer, beber, dormir, resguardarse del frío, etc.

Las necesidades de seguridad son aquellas relativas a la seguridad física y a la salud y a la protección frente a peligros. Pueden ser presentes y futuras.

Las necesidades sociales se producen una vez que los individuos tienen una cierta garantía de que tienen cubiertas a corto plazo las de las escalas anteriores y fundamentalmente son las de pertenencia a un grupo.

En este punto tenemos dos teorías antagónicas, por un lado, está Aristóteles que defiende al "hombre como ser social por naturaleza" y que "necesita la interacción con los demás para diferenciarse de las bestias" y, por otro la de Hobbes que indica que "el hombre no necesita vivir en sociedad, sino que la sociabilidad es una dura y pesada carga, un precio que el hombre tiene que pagar debido a su debilidad" y acaba exponiendo su famosa frase de que "el hombre es un lobo para el hombre". El hecho es que, bien por naturaleza, bien por conveniencia, el hombre necesita vivir en sociedad.

Las necesidades de aceptación son un grado más de las necesidades sociales: además de convivir en sociedad, necesitamos que nos acepten, que nos quieran, que nos respeten, conseguir logros, que nos valoren, que nos den cariño, que nos hagan caso, tener éxito …

Las necesidades de auto realización son psicológicas y trascendentes, van más allá del propio ser humano y tienden a manifestarse como apoyo y ayuda a los demás. Necesitamos sentirnos bien con nosotros mismos y nuestro propio concepto de aportación.

Algunos apuntes interesantes referidos a la venta son:

- En caso de necesitar cubrir necesidades de dos partes de la pirámide, tenemos tendencia a cubrir la que esté en la escala más baja

- En la medida en que no se satisfacen necesidades surgen las enfermedades y las patologías

- El ser humano nace con necesidades fisiológicas y a medida que las va cubriendo van apareciendo las demás

- A medida que las necesidades están más altas en la pirámide se alarga su necesidad de satisfacción. Así las que están más abajo necesitan ser cubiertas de inmediato, mientras que el resto van alargando los tiempos.

- Solo las necesidades no satisfechas mueven a la acción al ser humano. Las satisfechas no generan modificaciones de comportamiento.

Deseos

Decíamos que para trabajar con nichos debemos tener en cuenta una serie de aspectos y el primero era satisfacer necesidades, pero ¿sólo necesidades?

La respuesta es "no". Compramos para satisfacer necesidades, deseos o caprichos. Hay quien entiende el deseo o capricho como grados mayores de necesidad. Pues muy bien, aceptemos barco como animal acuático y digamos que siguen siendo necesidades, me da igual, lo importante es que sepamos diferenciarlos a la hora de diseñar nuestros nichos de mercado.

Efectivamente, un deseo es un grado mayor de necesidad y un capricho un deseo más fuerte. Me gustaría poner un ejemplo que nos enseñe claramente las diferencias entre uno y otro y cómo afecta a la venta (resultado de corto plazo) y a la satisfacción del cliente (resultado de largo plazo), para ello os voy a relatar una historia.

> *María es una mujer de mediana edad, perteneciente a clase media acomodada y que un buen día recibe una llamada de su cuñada Carmen, muy ilusionada que le cuenta que su hija y, por lo tanto, sobrina de María se va a casar contra su novio de siempre el próximo mes de septiembre y que vaya pensando en la boda.*
>
> *El resto de la conversación transcurre entre enhorabuenas, ilusiones, ofrecimiento de ayudas, parabienes y satisfacción.*

Todavía es el mes de febrero y hay tiempo de ir preparando todo eso, además ¡qué pereza!, una boda y con la familia de su marido, con la de dinero que le va a costar y lo poco que le apetece. Va pasando el tiempo y de vez en cuando, mucho más en cuando que en vez, María va ojeando posibles vestidos y qué se lleva en una boda en septiembre, si hay que ir de largo o de corto, los colores de moda, si sombrero o no, si vestido con mangas o sin mangas, si algo para llevar por encima, etc.

El tiempo pasa y María no encuentra nada, no lo tiene claro, la boda es de tarde y debe llevar vestido largo, pero no le gustan, ha llegado ya el verano y todo lo que encuentra en la tienda son vestidos sin mangas y ella, ya con una edad y con los brazos no tan contorneados como le gustaría prefiere llevar algo de manga, pero todo lo que encuentra es sin ellas y como siempre, lo que le gusta y sienta bien, excede de su presupuesto.

Lo va dejando y el tiempo pasa. Confía en que un buen día se solucione, entre en una tienda y encuentre exactamente lo que está buscando –cosa que desde luego sencilla no es, ya que no tiene ni idea de lo que busca-.

Como suele ser habitual, esa esperanza que tiene María no llega a ocurrir y el tiempo, por sí solo, no soluciona su necesidad, por lo que viene a su mente la famosa frase de "Houston tenemos un problema" y decide que tiene que encontrar el vestido sí o sí. Estamos metidos en agosto y ella sigue sin vestido.

Visita tienda tras tienda, comercio tras comercio, gran almacén tras gran almacén y todos los outlets de su provincia y las limítrofes y nada, no hay vestidos. La única solución que se le ocurre es tirarse por las escaleras el día anterior a la boda y excusar su asistencia el evento por las heridas producidas, que por lo que ha visto por internet no tienen que ser graves si se hace bien. Lo malo es que, su marido que la conoce, ya le ha advertido de que ni se le ocurra siquiera pensarlo.

Pongámonos en situación, utilicemos toda nuestra

capacidad empática y ocupemos el lugar de María, ¿Qué sentirás? ¿Cómo te encuentras? Creo que todas las mujeres seréis capaces de sentir lo que siente María y algunos hombres también, otros con la misma capacidad de empatía que una banqueta, les parecerá una tontería (si estás casada con uno de ellos, vete y dale un pescozón, él no sabrá por qué ni, aunque se lo expliques, pero tú sí. Ya que has recibido tantos a esta altura del libro, siéntete a gusto de repartir uno).

Bien, para poder vender sin competir por precio, una de las primeras cosas que debemos dominar es ponernos en el lugar del cliente, ser capaces de sentir como él.

Continuando con la historia de María, seguía con su necesidad de encontrar un vestido. Cada día le apetecía menos esa boda, comprar el vestido era una obligación que le pesaba como una losa, sus tardes consistían en volver a visitar tiendas una y otra vez en busca de algún milagro, que no sucedía.

Un buen día, por recomendación de una amiga, fue a un pueblo en el que nunca había estado, pero donde había varias tiendas de modistas y diseñadoras que vendían sus propias confecciones. Aquello no le disgustaba, aunque no conseguía encontrar lo que buscaba. Entró en la tienda de Ángela, la primera impresión fue positiva, tenía muy buen gusto, lo que allí veía le encajaba en lo que buscaba y Ángela era tremendamente acogedora y se probó diferentes opciones, pero no se decidió por ninguna. Ángela le dijo:

"¿Has estado donde Luisa? Por lo que he visto y me cuentas, creo que puede ser tu opción",

explicándole a continuación donde estaba Luisa (observa el sentimiento de abundancia de Ángela).

Hacía allí se encaminó María, ciertamente desesperanzada y con poca o ninguna expectativa de éxito en la ardua tarea de satisfacer su necesidad. Al igual que el de Ángela, el taller de Luisa tenía una pinta estupenda y ella era muy agradable.

María le contó, como a todas –ya tenía amplia experiencia- lo que necesitaba y todo lo que le había sucedido, que era mucho y Luisa le escuchó con atención, sin interrumpir, concentrada en lo que María le contaba. Cuando acabó, antes de ponerse a enseñarle vestidos le hizo una serie de preguntas, profundizando y aclarando algunos aspectos de los que le quedaban dudas.

Una vez había conseguido entender todo lo que María quería transmitir, Luisa le dijo:

"María, tranquilízate, por lo que me has dicho y te he entendido, creo que lo vamos a solucionar esta tarde. Tengo lo que buscas, y si no es así, te lo hago, prometido, puedes confiar en mí. ¿Quieres salir de aquí hoy con tu problema solucionado?"

Lógicamente solo había una respuesta posible. La cara de María se transformó, abrió los ojos, dilató las pupilas y su desesperanza se transformó en ilusión.

"No solo vas a conseguir un vestido" continuó Luisa "vas a estar irresistible, ven conmigo que vamos a empezar a probarte" le dijo a la vez que se daba la vuelta y caminaba hacia otro punto del taller.

María le siguió de inmediato. Realmente tenía ganas de ver lo que le iba a enseñar.

Luisa había transformado la necesidad en deseo.

María se fue probando vestidos y, efectivamente, había alguno que sí que le encajaba, aunque no le satisfacían al 100%. Con cada uno de esos le decía "eso tiene arreglo, no te preocupes, pero veamos otro".

En estos momentos, María había recuperado la ilusión y tenía verdaderas ganas de comprar un vestido, se veía guapa, le sentaban bien, no acababa de "rematar", pero ya se visualizaba guapísima en la boda.

Acabaron con todos los vestidos sin conseguir la cuadratura del círculo. En ese momento Luisa preguntó:

"María, ¿cómo lo ves? Creo que los que más te han gustado son estos 3", dijo apartando 3 de ellos, que ya había previamente dejado a mano para eso "¿Correcto? preguntó

María asintió con la cabeza con una sonrisa de satisfacción.

"Probémoslos de nuevo" propuso Luisa

María accedió encantada y con cada uno ponía algún pequeño inconveniente: que si un poco largo, que si un poco corto, que si tira de aquí, que si la manguita no sé qué …

"tiene arreglo, todo eso tiene arreglo, tranquila …" le repetía Luisa

"Qué te parecen después de esta segunda prueba?" preguntó "antes de que me digas nada te voy a dar mi opinión: el ocre si lo acortamos un poco, le ponemos una pequeña cenefa como aquel que viste el primero, arreglamos un poco la cintura y cerramos las mangas cómo te gustaban, creo que es perfecto, vas a ser la más elegante ... creo que hasta tu marido va a alucinar" concluyó con una pequeña risa cómplice.

La cara de María se iluminó.

"Me encanta, es lo que estaba buscando, ¿Se puede hacer eso? ¿Y para antes de la boda? preguntó ella con entusiasmo.

Luisa había transformado la necesidad en deseo y después en capricho.

Ahora ya no importaba el precio, no importaba nada, solo el vestido y la imagen que tenía María de ella con él puesto llegando a la Iglesia y saludando a sus cuñadas y a su suegra.

"María claro que sí, es más, para que no tengas que

volver, lo arreglo y te lo envío por un mensajero, total son solo 10 euros más y te ahorras el viaje. Si, por lo que fuera hay algo que retocar, me llamas, quedamos, vienes y te lo hago sobre la marcha".

En ese momento María pagó el vestido, los arreglos y el mensajero –todo por anticipado y hasta hubiera firmado que fue ella quien disparó a Kennedy si se lo hubiera pedido-. Lo cierto es que era claramente más que lo que quería gastarse, pero "un día es un día", le sentaba espectacular y se sentía feliz, además como le había dicho Luisa "chica, siempre pensando en los demás y racaneando en ti, date un capricho por una vez, que te lo has ganado y el vestido merece la pena."

María había llegado donde Luisa con una necesidad y un presupuesto que no pensaba sobrepasar bajo ningún concepto y salió de allí habiéndolo más que doblado, pero con una felicidad y satisfacción inmensa, radiante, rebosante de alegría.

Si consigues transformar las necesidades de los clientes en deseos o caprichos, te aseguro que no competirás en precio.

¿Te acuerdas de la cita de Massimino que hemos visto unas páginas atrás?

"se compra antes lo que se desea que lo que se necesita",

Que se te grabe a fuego en tu mente.

Ya lo sé, ya lo sé, hay algunos pensando: "claro con un vestido de boda es fácil, a Luisa me gustaría verle a mi vendiendo tornillos pavonados de rosca métrica, a ver cómo lo hace".

Está claro que hay productos con los que es más sencillo ilusionar que con otros, ya que la emoción que genera comprar un vestido de boda no es la misma que la de comprar un pallet de tornillos de rosca cilíndrica para uniones metálicas, pero eso no quita que el proceso es el mismo: gestión de las emociones.

Compramos desde la emoción

Todos, y repito, todos, tomamos la decisión de compra desde la

emoción y la defendemos con la razón. En la serie redes, en el capítulo titulado Las decisiones son inconscientes, Eduard Punset afirma:

"10 segundos antes de que yo decida el cerebro ya lo ha hecho"[11]

Y pasa el resto del mismo argumentándolo.

No soy científico y no puedo dar validez a lo que afirma Punset, pero mi experiencia vital y profesional si me ha hecho inferir que, efectivamente nuestras decisiones son mucho más inconscientes de lo que pensamos, de otro modo nuestra vida sería realmente a cámara lenta, como bien demuestran en el mismo programa en el episodio *El experto y sabio inconsciente* , ya que nuestro inconsciente es capaz de procesar 11.000.000 bits por segundo, mientras que [12]nuestro consciente apenas llega a los 50 bits por segundo.

Cuando tomamos una decisión nuestra mente ya lo ha hecho previamente por nosotros (10 segundos dice Punset) y lo que hace el proceso consciente es validar racionalmente si la decisión es aceptable o no lo es. Si lo validamos positivamente (a 50 bits por segundo, tremendamente lento con lo que hemos procesado no siendo conscientes), lo damos por bueno, si no lo hacemos, surgen en nuestra cabeza las contradicciones, miedos e inseguridades que no son más que reflejo de esa disonancia entre lo que hacemos voluntaria e involuntariamente.

La decisión inconsciente se realiza en base a nuestras vivencias, experiencias, juicios y prejuicios y posicionamientos personales frente a lo que nos está sucediendo y ello se refleja en las emociones que nos provoca lo que nos ocurre y que lo percibimos a través de los sentidos.

Si queremos vender tenemos que conocer cuáles son las emociones que van a llevar al posible comprador a tomar una decisión y, te aseguro, que el precio no es más que una de ellas; la única si no soy capaz de provocar de otra, pero si lo soy no será más que una variable más.

Para trabajar con nichos, por lo tanto, también debemos conocer qué emociones despiertan en el posible cliente las necesidades no satisfechas que le llevarán a modificar su comportamiento y tomar una decisión de compra.

¿Cuáles son las emociones que nos llevan a comprar?

Si has visto la recién estrenada película Inside Out (Del Revés en España, Intensa-Mente en Latinoamérica) habrás visto cómo trabajan las emociones que se mencionan en la misma: Alegría, Tristeza, Ira, Miedo y Asco, aunque no son las únicas que tiene el ser humano, en concreto se han dejado la de Sorpresa respecto a las seis que identificó Charles Darwin[13] y Amor y Vergüenza que mencionan otros autores que consideran estas ocho como las básicas que todos tenemos y que dominan nuestro comportamiento.

Motivadores de compra

Basándonos en estas ocho emociones básicas, podemos y debemos relacionarlas con los motivadores que llevarán a tomar la decisión de compra de nuestros nichos, de modo que las podamos ver de forma más sencilla tanto nosotros como nuestro equipo.

Vamos a poner aquí algunos ejemplos de motivadores que despiertan alguna o algunas emociones primarias (como siempre la lista no es exhaustiva, la puedes completar tú mismo):

NECESIDADES FISICAS BÁSICAS

Son motivadores de compra muy fuertes y que deben resolverse de manera inmediata.

Recuerda que hablamos de respirar, comer, beber, dormir, resguardarse del frío, … y siempre a nivel de subsistencia. No es habitual que una empresa destine aquí sus productos y centre sus nichos de mercado a este primer nivel de la pirámide. Suelen estar atendido por las instituciones y entidades benéficas u ONGs.

MIEDO A

Perder el trabajo

La enfermedad

Hacer el ridículo

La soledad

Quedar en evidencia

La bancarrota

Provocar pérdidas

Una mala compra

Equivocarse

Lo que digan los demás

Que no se cumplan los plazos

Fallar

Que la calidad no sea adecuada

Tirar el dinero

… …

En la pirámide de necesidades de Maslow encontraremos estos motivadores situados en el segundo, tercer nivel y cuarto nivel.

DESEO DE

Poseer

Prestigio

Aparentar

Fama

Poder

Exclusividad

Disfrutar

Relajarse

Ser Feliz

Ganar

Ser mejor

Quedar bien

Despertar envidias

Gustar

… …

En la pirámide de necesidades de Maslow encontraremos los motivadores de deseo situados en el tercer y cuarto nivel, pudiendo alguno situarse incluso en el quinto.

LOS DEMAS

Pensar en otras personas e intentar satisfacerlas, protegerlas o hacerles felices es otro de los motivadores (emociones) más fuertes que puede tener una persona a la hora de tomar una decisión de compra.

Pueden estar en cualquiera de los cinco niveles de la pirámide.

ECONOMIA

Indudablemente que la parte económica despierta emociones.

No veas la economía solo como el precio, ya que un producto, aunque su precio de compra sea más elevado, puede ser más económico por su duración, su efectividad, porque permita hacerlo en un tiempo menor o ser más eficaz.

Aparecerá en los cinco niveles, cuanto más bajo esté en la pirámide de Maslow mayor importancia tendrá.

SEGURIDAD

Aquí nos encontraremos con los aspectos de seguridad básicos del segundo nivel, así como con aspectos de niveles superiores: de no equivocarse, de quedar bien, de no tener problemas, de un buen servicio post-venta, de la calidad del producto, etc.

SATISFACCIÓN PERSONAL

De ser el mejor

De quedar bien

De demostrar cualidades

De demostrar habilidades

De disfrutar de algo diferente

De ser el primero

De ser el único

De desarrollo personal (auto mejora)

Casi todas las que te encuentres aquí serán de cuarto y quinto nivel y, por lo tanto, tenderán a satisfacerse una vez que se han hecho con las que están en niveles inferiores.

BUSQUEDA DE NUEVAS EXPERIENCIAS

Hay personas que son capaces de poner incluso en riesgo su vida e incluso la de los suyos con tal de obtener nuevas experiencias. Este tipo de motivadores suelen estar en cuarto y quinto nivel y estimulan fuertes deseos y caprichos.

SIMPLICIDAD O COMPLEJIDAD DE REALIZACION

Dos motivadores antagónicos. Hay personas que buscan el reto y el desafío relacionado con el cuarto y quinto nivel y quieren realizar lo más complicado posible. Sin embargo, hay otras que se mueven más en el segundo nivel y su motivación de compra es que sea muy sencillo de llevar a cabo.

CONSEGUIR SIN ESFUERZO

Otros de los motivadores de compra que en la parte manifiesta está en el segundo nivel, aunque en la parte latente (la que no se ve, pero es la que realmente mueve) se sitúan en el cuarto y quinto nivel. Tenemos todos esos productos de "adelgaza mientras duermes", "Gimnasia pasiva", "Dejar de fumar por hipnosis", …

DAR SENTIDO A LA VIDA

Necesidades de quinto nivel y muy relacionadas con acciones para otras personas con las que no tengamos una relación de parentesco. Aquí tenemos todo lo relacionado con las ONGs, ayuda humanitaria, aspectos religiosos y trascendentes (lo que está más allá de nuestra propia vida, el legado que dejaremos).

Pirámide de Maslow y rentabilidad del producto

Como último punto a tener en cuenta antes de comenzar a seleccionar nichos me gustaría hacer el apunte de que cuanto más abajo estemos en la necesidad, mayor importancia tiene el precio. Así, exceptuando situaciones de sobrevivencia, que estaremos dispuestos a pagar lo que nos pidan, tenemos tendencia a fijarse mucho más en el precio cuanto más abajo esté el problema en la pirámide de Maslow.

Los productos más rentables para las empresas son aquellos que resuelven apetencias de las zonas altas de la pirámide, aunque en contrapartida son los que son más complejos de conseguir, mantener y actualizar, ya que las demandas y exigencias son mayores.

Uno de los motivos fundamentales de esto es porque a mayor capacidad adquisitiva, más arriba estaremos en la pirámide y mayor dinero tendremos disponible.

Como resumen de este capítulo hasta ahora podemos decir:

a) Compramos para satisfacer necesidades y resolver problemas

b) Que están jerarquizadas y atendemos primero a las más básicas

c) Que no es lo mismo una necesidad que un deseo que un capricho

d) Que la decisión se toma por la emoción y se valida por la razón

e) Que cuanto más arriba esté la necesidad o el problema que tenemos menos importancia tiene el precio y estaremos dispuestos a pagar una cantidad mayor.

Por ello, cuando decidamos los nichos de mercado que queremos atender, debemos fijarnos en ello.

Si nuestro producto o servicio atiende a la zona baja de la pirámide, nuestra capacidad de venta a corto plazo es elevada, aunque los márgenes serán pequeños y la competencia, elevada.

Si nuestro producto o servicio atiende a la zona alta será complicado obtener resultados a corto plazo, aunque en contrapartida, serán los productos más rentables (si conseguimos llegar a cuando lo sean, claro).

En función de lo que busques es donde debes buscar tus nichos de mercado en los que no competir por precio.

Momento de trabajar de nuevo. Toma las emociones y los motivadores de compra de las páginas anteriores y mézclalos con tus mercados meta del capítulo precedente.

Elección de nichos

Toma tus cinco mercados meta del ejercicio anterior y medita

• ¿Cuál es su mayor problema?

• ¿Dónde está la emoción más palpable?

• ¿Qué están buscando solucionar ahora mismo?

• ¿Qué está comprando ya?

En estas preguntas están las necesidades más grandes, así como los deseos más grandes y los caprichos más inmediatos de satisfacer … y las ganancias más grandes también, la verdad es que a menos que resuelvas un problema de alguien, no te van a pagar dinero por tu producto.

Debes asegurarte de que tu nicho cumpla ciertos criterios. A pesar de que en los procesos anteriores ya has analizado parte de esto, siempre es bueno revisar para evitarte sorpresas después de dedicarle mucho tiempo:

• Bien definido - El grupo tiene intereses y necesidades especializados, particularmente un problema a resolver.

• Deseo o apetencia - Tiene un fuerte deseo por lo que ofreces.

• Competencia - Puede haber otras empresas sirviendo a este nicho, pero no tantos como para saturarlo.

• Acceso - Puedes llegar a este nicho mediante canales de comunicación claros.

• Tamaño - El nicho es suficientemente grande como para producir suficiente negocio.

• Conexión –Conoces y disfrutas trabajando con quien lo integra.

• Dinero - Tienen los ingresos suficientes para invertir en tus productos y servicios.

Ahora vamos a identificar los nichos sobre los que vamos a trabajar. ¿Vamos a utilizar luego todos? Depende de ti. No debes poner “todos los huevos en la misma cesta”.

Nosotros recomendamos que trabajes sobre varios y cada uno con diferentes estrategias. Para ello deberás tener un elenco de posibilidades diferentes y por ello vamos a seleccionar ahora 15 nichos de mercado diferentes.

Podrás elegir un mercado meta y buscar nichos diferentes atendiendo a preocupaciones, problemas, insatisfacciones, necesidades, deseos, sueños, emociones latentes, etc.

Recordamos que un nicho es un segmento de un mercado meta unido al problema, necesidad, deseo, emoción, etc. que vamos a cubrir; una característica que les une. Toma tus cinco mercados meta y piensa en grupos homogéneos y con algo en común.

Ejemplos de nicho pueden ser:

Empresarios menores de 30 años con problemas de financiación.

Amas de casa mayores de 50 años buscando trabajo.

Directivos de multinacional que quieren promocionarse.

Corredores que quieren acabar su primer maratón.

Franquiciados que quieren romper el contrato con el franquiciador.

Personas con movilidad reducida y sin ascensor en su vivienda.

Padres con hijos en 2º de bachillerato que quieren una carrera de difícil acceso.

Parejas de novios sin tiempo para organizar su boda.

Personas con necesidad de aprender inglés de forma urgente.

Directores de logística que necesitan transportar mercancía especial.

Adolescentes con autoestima baja y problemas de integración social.

Solteros y separados que quieren encontrar pareja.

Trabajadores que no soportan a su jefe.

Mujeres que sufren violencia de género y no lo han denunciado.

Personas que quieren construir su propia casa.

Empresario mayor de 60 años que quiere jubilarse y dejar la empresa a sus hijos.

Mujeres que quieren mejorar su imagen física sin recurrir a la cirugía.

Directores de RR. HH. insatisfechos con su programa de nómina.

Empresarios que quieren comenzar a trabajar con redes sociales.

Opositores que quieren mejorar su capacidad de síntesis y escritura.

Estudiantes que quieren leer más rápido.

Propietarios de vehículos nuevos que necesitan permanente reparación.

Personas incluidas en bases de datos de impagados y que no consiguen créditos.

Personas que quieren crear una empresa y no saben dónde dirigirse.

Padres con hijos que no estudian ni trabajan.

Empresario que trabaja muchas horas a la semana y quiere trabajar menos.

Parejas que quieren separarse de mutuo acuerdo.

Personas que viven aisladas y tienen problemas para efectuar compras.

Profesionales independientes que quisieran compartir despacho.

Profesores de instituto con problemas de autoridad.

Directores comerciales que necesitan motivar a su equipo.

Hijos con padres enfermos a los que no quieren llevar a una

residencia.

Jóvenes menores de 25 años que buscan “vacaciones diferentes”.

…

Un posible modo de realizarlo es coger los 5 mercados meta y elegir 3 nichos de mercado para cada uno de ellos, aunque también es posible que de algunos no elijas más de uno y lo complementes con otros.

Momento de poner por escrito 15 nichos de mercado en los que puedes trabajar.

Nichos en los que vas a trabajar

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

Una vez que hayas elegido los quince nichos (repito, una vez que hayas elegido los 15), selecciona tres de ellos para analizarlos más en detalle.

Es importante elegir los 15 para ser conscientes del proceso, coger habilidad suficiente y tener “fondo de armario” para cuando repitamos esto que estamos haciendo ahora. Mejor dejarlo preparado ahora que lo tenemos “fresco”, lo que nos ahorrará un tiempo futuro importante.

Como bien sabes, las personas no compramos productos, sino solución a problemas, preocupaciones, necesidades o simplemente satisfacer alguna emoción (¿no te creerás que quien compra un Porsche Cayenne lo hace porque es infalible o así va más alto, ¿no?). Esto es lo que vamos a hacer ahora, identificar sobre qué aspectos de tus nichos podemos trabajar.

Coge los 3 nichos y rellena la siguiente tabla (puedes ayudarte de las preguntas de la página siguiente para rellenarla)

Nicho	Problema a Resolver	Motivadores
1		
2		
3		

Preguntas sobre tus tres nichos elegidos

El motivo de la elección es

1.

2.

3.

¿Qué es lo que realmente le "duele" respecto a tu producto o servicio?

> En esta pregunta tienes que ver, qué es lo que no le deja dormir por las noches, cuál es su mayor preocupación. Así para un padre o madre con hijos en segundo de bachillerato su mayor preocupación es a qué facultad podrá ir su hijo o si conseguirá aprobar la selectividad, etc. Piensa en tus nichos y su dolor más importante, aquello que está en su cabeza y que, si tú puedes resolver, te contratarán.

1.

2.

3.

¿Qué está comprando ahora, pero sospechas que no está satisfecho?

> En todos los mercados hay productos o servicios que compras, pero que no te satisfacen realmente. Así, hay pocos dueños de empresas pequeñas que estén satisfechos con su personal o con cómo gestionan su tiempo o con sus beneficios.

1.

2.

3.

¿Qué necesitaría y no está resolviendo?

> Esta es una pregunta clave. Hay que ponerse en la piel de tu mercado meta y pensar para qué no tiene solución. Por ejemplo, para un taxista poder hacer la reparación de su coche sin que tenga que dejar de prestar servicio o para un director de producción hacer las revisiones de mantenimiento sin parar la planta, …

1.

2.

3.

¿Cuál es su sueño?

Todos estamos dispuestos a pagar mucho más dinero por aquello que deseamos, eso que no podemos alcanzar (¿Te acuerdas de un anuncio de un Golf GTI que decía, "Un Golf GTI no se compra, se alcanza")? Piensa si en tu mercado meta hay algo inalcanzable o que sea difícil de adquirir; algo con lo que sueñe.

1.

2.

3.

¿Qué es lo que realmente compra con productos o servicios como los que tú ofreces?

(Recuerda el ejemplo del Porsche Cayenne. No está comprando un coche)

Está claro que nadie compra un coche de lujo por sus prestaciones, ni un iPhone porque sea el mejor teléfono, ni va a un restaurante para alimentarse, ni a un bar porque tiene sed, … está comprando otras cosas. En toda compra existe un motivo manifiesto (el que se expresa o aparentemente evidente –el coche-) y un motivo latente (el real, el que está oculto, pero que es el que ultima la decisión –prestigio, enseñar a los demás que puedo, …). Cuando te comuniques con el decisor de la compra tendrás que argumentar siempre sobre el latente, descúbrelo.

1.

2.

3.

Un aspecto que se pueda hacer diferente

Henry Ford dijo: "si hubiera preguntado a mi mercado que querían, me hubieran dicho que caballos que corran más rápido". Piensa en una cosa diferente para cada nicho.

1.

2.

3.

Por último, selecciona el aspecto a trabajar en cada nicho y en el que vas a centrar tu propuesta de valor.

1.

2.

3.

CARACTERISTICAS, VENTAJAS Y BENEFICIOS

Diferencias entre características, ventajas y beneficios

Una parte básica para cualquier negocio es definir muy bien lo que son los **beneficios** que va a obtener un posible cliente por trabajar contigo.

Esta parte es esencial, tanto para el marketing (esto es lo que tendrás que comunicar) como para la venta (esto es en lo que tendrás que incidir cuando estés cara a cara con tu prospecto).

Primeramente, tenemos que aclarar que mucha gente confunde los conceptos, características, ventajas y beneficios y son totalmente distintos.

Estoy harto de ver folletos de venta que ponen toda su fuerza en una característica y, o bien el mercado es muy especialista, o se preguntará "¿y a mi qué?".

Recuerdo hace muchos años cuando fui a comprar mi primer coche, uno de los vendedores basaba toda su argumentación en que la chapa tenía un grosor de 0,7 mm y a mí eso me daba igual, si me hubiera hablado de seguridad o menor corrosión quizá me hubiera importado.

Al cliente no especialista la característica le da igual, lo que busca es la ventaja que le puede proporcionar la misma o el beneficio que a él le va a proporcionar su uso. Si el cliente es especialista estamos en lo mismo, tenemos que hablarle de beneficios, ya se habrá enterado él por prensa especializada o por la web cuales son las características de nuestros productos y las ventajas frente a la competencia, y además es posible que sepa hasta más que nosotros sobre los productos y sus características y si nos preguntara por ellas lo hará porque no tiene claro que beneficios le producen a él. No preguntará directamente, por lo que nosotros utilizaremos la respuesta para responder su pregunta latente (pon mucha atención a lo que está preguntando el cliente de forma encubierta; de forma abierta inquirirá sobra una cosa, pero de forma oculta lo que está preguntando es otra muy distinta. Aprende a distinguirlo, ahí está la clave de la venta).

Lee con atención lo siguiente y ten muy claro qué es cada cosa.

Característica (lo que el producto es)

Describe lo que el producto o servicio es. Las características están relacionadas con los elementos físicos de un producto o servicio. Son observables, fáciles de medir, generales y relacionadas con la naturaleza del producto o servicio.

Ventaja (lo que el producto hace que otros no)

Son características de un producto o servicio que lo hacen mejor si se le compara con sus competidores directos o con productos alternativos, propios o de otros proveedores.

Beneficios (lo que el producto resuelve)

A diferencia de las características y las ventajas, los beneficios viven en la percepción del cliente. La mejor manera de definir un beneficio es:

Un beneficio es el uso positivo que un cliente hace de una característica del producto o servicio, y que le ayuda a cubrir una necesidad o deseo específico.

El beneficio depende del cliente, no del producto.

Una característica que es esencial para un cliente, para otro puede ser irrelevante.

Si queremos no competir por precio debemos conocer muy bien las necesidades, apetencias, deseos o caprichos del cliente al objeto de poder hablarle de los beneficios que nuestros productos o servicios le van a proporcionar. Ello implica conocer al cliente y conocer el producto.

"Todo muy teórico, todo muy bonito y todo muy lógico, pero, ¿Esto cómo se aplica en el día a día?", sospecho que es la pregunta que algún lector se está haciendo. Mira que este lector no aprende por muchas veces que pase por la sala de pescozones. Si eres tú uno de ellos, venga, vete un rato para allí y que te den un par de ellos. Ahora vamos a pasar a la parte práctica y a los ejemplos.

Vamos a ponernos en una situación en la que muchos de los que estáis leyendo este libro os habréis encontrado. Imaginaros que queréis vender vuestra casa. ¿Has estado en esa situación alguna vez? Si no lo has estado, ¿Crees que puedes ponerte en la piel de alguien en esa tesitura en ese momento?

Bien, cierra los ojos e imagínate que quieres vender tu casa, ¿Qué es lo que quieres de un agente inmobiliario y qué estás deseando que suceda con tu casa?

Ponlo por escrito por favor antes de continuar leyendo.

Soy consciente de que en no todas las zonas del mundo los agentes inmobiliarios trabajan igual y es posible que cada uno esté pensando en aspectos diferentes.

Vamos a hacer la suposición de que en nuestra ciudad el uso y costumbre es que el agente inmobiliario solo coge tu casa a la venta si se la das en exclusiva, esto es, debes escoger a uno de todos los que existen para que durante un tiempo previamente acordado tenga la exclusividad de la casa, vas a depender de él o ella para la venta.

Así mismo vamos a hacer la suposición de que los que vienen a verte son personas que te generan una cierta confianza porque te los han recomendado familiares y amigos que ya han trabajado con ellos. Además, todos están en igualdad de condiciones, son como clones, iguales en el físico, en la vestimenta en los modales, en la imagen de su empresa o agencia …

La primera persona te dice:

"Hola, tengo más de veinte años de experiencia vendiendo casas en este barrio".

Empezamos bien, piensas, veinte años vendiendo casas en el barrio es una buena referencia para lo que quiero.

Estás satisfecho con esa primera entrevista y se presenta la segunda persona, que parece la hermana gemela de la anterior y te dice:

"Hola, tengo más de veinte años de experiencia vendiendo casas en este barrio, gracias a lo que tengo la más amplia base de datos de contactos"

"… amplia base de datos de contacto" piensas tú, "claro que sí, "yo había pensado en experiencia y profesionalidad, pero es cierto que también añadirá buenas relaciones".

Ya estás a punto de cancelar la reunión con la tercera porque está

claro que la segunda es la que buscas cuando llega la última agencia que te confirma que no eran gemelas, sino trillizas, que te dice:

“Hola, gracias a mis veinte años de experiencia vendiendo casas en este barrio tengo la mayor base de datos de contacto del mismo, lo que hará que tu casa se venda rápido y al mejor precio posible para ti”

¿Cuál de las tres te ha sonado mejor? ¿A quién le darías la exclusiva?

Eso mismo sucede, aunque te parezca imposible en tu caso particular.

La primera persona ha hablado de una característica, la segunda de la misma y la ventaja que supone y la tercera de todo ellos más los beneficios para el cliente.

¿Qué quieres cuando vas a vender tu casa? Que se venda bien de precio y rápido. Eso es lo que te ha transmitido el tercer vendedor, emoción y lo ha justificado de forma lógica, su argumentación tenía una base sólida.

Eso tienes que conseguir tú en tu comunicación, tanto en la cara a cara como en la de distancia. Tienes que construir tu tabla de características, ventajas y beneficios para tu nicho. Para ello tienes que pensar, sentir y respirar como tu posible cliente, tienes que estar cómodo con él, tienes que sentirte a gusto.

Para facilitarte el trabajo te pongo algunos ejemplos:

CARACTERISTICA	VENTAJA COMPETITIVA	BENEFICIOS
Abrimos hasta las 22 todos los días	La competencia cierra a las 21 horas	Gracias a nuestro amplio horario, usted podrá hacer la compra cómodamente cuando salga del trabajo
Nuestra guardería proporciona estimulación adecuada a cada edad	En otras guarderías están los niños de diversas edades juntos	Gracias a que nuestros cuidadores titulados estimularán a su hijo con actividades adecuadas a su edad, su desarrollo cerebral se verá acelerado
Sólo utilizamos maderas y adhesivos de la máxima calidad en la fabricación de nuestros muebles	Mayor calidad en el acabado de los productos	Gracias a que sólo usamos lo mejor en la fabricación de nuestros muebles a medida, su compra se convertirá en una inversión para toda la vida

CARACTERISTICA	VENTAJA COMPETITIVA	BENEFICIOS
Tengo más de 20 años de experiencia en la venta de casas en el barrio	Poseo una amplia base de contactos	Gracias a mis más de 20 años de experiencia vendiendo casas en el barrio, su casa se venderá rápido y al precio más alto posible
Realizamos un control semanal del avance del proyecto	Estamos más encima de lo que está sucediendo	Gracias al control semanal del proyecto, nos aseguramos de que se cumpla el objetivo en tiempo y forma
Llevamos en el mercado desde 1965	Tenemos una amplísima experiencia en la producción y comercialización alimentaria	Gracias nuestra amplia experiencia, le garantizamos una calidad constante, una marca reconocida y una producción tradicional única

Puedes trabajar esta tabla con el estilo clásico, mirando de dentro hacia afuera, esto es trabajar de izquierda a derecha seleccionando una característica de tu producto o servicio y viendo que problema le soluciona al cliente y por lo tanto qué beneficio le aporta.

Ahora bien, también puedes hacerlo el revés, de afuera hacia adentro, fijándote en un problema que tenga tu posible cliente y viendo desde que característica de tu producto o servicio se lo puedes solucionar.

Ambas perspectivas son buenas y te pueden llevar a conclusiones perfectamente válidas. Un trabajo de definición de nichos más puro iría trabajando de derecha (beneficio) a izquierda (característica).

La fórmula del cambio

Antes de ponerte a trabajar con nichos, me gustaría comentar algunos aspectos relativos al cambio, concretamente la Fórmula del Cambio, que creo te puede ser de utilidad para este trabajo y para todo el trabajo de ventas en general.

El ser humano tiene una gran tendencia a permanecer estable, a modificar lo mínimo posible sus circunstancias y adaptarse al entorno, de otro modo es difícilmente explicable que vivamos en entornos tan agrestes y poco amigables como lo hacemos: los bereberes en los desiertos africanos, las tribus nómadas en montañas inaccesibles de Afganistán o los esquimales en las zonas heladas cercanas al Ártico.

Tenemos una gran tendencia a permanecer en nuestra zona de confort, la famosa y dichosa zona de confort, esa zona en donde sabemos lo que va a suceder, aunque sea malo. Preferimos aguantar a un mal jefe que enfrentarnos a la incertidumbre de qué sucederá si no lo hacemos.

La zona de confort es la que nos impide enfrentarnos a los problemas cuando son pequeños, la que nos hace procrastinar y dejar para luego aquello que no nos apetece realizar, la que nos impide avanzar, esa vocecita interior que nos retiene, esa falsa prudencia que impide que alcancemos otros resultados diferentes.

Siempre que quieras algo que no has podido conseguir, siempre que no consigas alcanzar una meta, la clave está en la pregunta

“¿Qué tengo que hacer que me resulta incómodo para conseguirlo?”

Hay algo que te resulta incómodo y que no realizas. Esperas que el tiempo lo haga por ti. Esperas que otra persona lo haga por ti. Estás aceptando no tener eso que deseas, bien con resignación, bien con cabreo. Busca lo que te resulta incómodo y hazlo.

Para un segundo, coge el bolígrafo que tienes al alcance (porque, estás leyendo este libro con un bolígrafo a mano con el que anotar lo que te inspira, ¿verdad?) y anota ahora mismo aquello que realmente deseas, pero hasta ahora no has conseguido y debajo de ello las tres o cuatro cosas que te resultan incómodas y que no realizas y establece un plan de realización de las mismas para hoy mismo. El momento es ahora.

Lo siento, no he podido evitar esta pequeña digresión al hablar de zona de confort, de la que, si por cierto quieres saber más, te recomiendo leas a Gregory Cajina en su fantástico *Rompe con tu zona de confort*[14].

Decíamos que por nuestra naturaleza o por conceptos aprendidos, no lo sé, tenemos una gran resistencia al cambio y luchamos para que nada se modifique.

Cuando tú vayas a vender te vas a encontrar con esa resistencia humana al cambio y tendrás que vencerla (es cierto que existen personas que cambian impulsivamente y a las que podrás vender, pero serán clientes efímeros, no son sobre los que te interesa edificar tu negocio, ya que el igual que te compraron, te dejarán, querrán probar cosas nuevas permanentemente). Si ya tienen proveedor, tienen que reemplazarlo o darte a ti una parte de lo que ahora le dan a él y si quieres vender algo que ahora no están comprando también implica cambio y, por lo tanto, resistencia al mismo.

La fórmula del cambio para cualquier actividad humana es:

$$\mathbf{I \times V + A + S > R}$$

En donde

I = Insatisfacción con la situación actual.

V= Visión sobre cómo quedaremos tras el cambio.

A= Primeras acciones que ejecutemos (y sus resultados).

S= Soporte que recibamos.

R= Resistencia que se opondrá al cambio.

Decíamos que todos tenemos resistencia a modificar lo que estamos haciendo y para vender debemos vencerla, lo que se consigue si la Insatisfacción (aquí podría ser, como hemos visto antes, miedo, apetencia, deseo o capricho) multiplicado por la Visión sobre cómo vamos a quedar es mayor que esa Resistencia que oponemos.

Si no hay insatisfacción sobre la situación no habrá cambio a no ser que este sea impuesto u obligado. Las personas que están asentadas y satisfechas no cambiarán, cada uno tiene su nivel de insatisfacción para cambiar.

Algo que muchas veces olvidamos en ventas es transmitir la visión al comprador, cómo va a quedar tras comprar nuestro producto o servicio. Eso es algo que tienen muy claro los que venden productos relacionados con la imagen, que te muestran el antes y el después, pero que otros muchas veces olvidamos y es uno de los impulsores del cambio, de la venta. Al final la visión no son más que los beneficios que va a obtener de lo que tú le estás ofreciendo (beneficios, ¿te suena de algo?)

Debemos, por lo tanto, conocer qué es lo que le "duele" a nuestro posible cliente (miedo, insatisfacción, necesidad, apetencia, deseo o capricho, cuanto más alto, más urgencia y menos importancia del precio a pagar) y los beneficios, cómo va a quedar, sin ello será complicado no competir en precio.

En la fórmula además tenemos dos variables adicionales que suman, que son las primeras acciones a realizar y el soporte que recibamos. Si tenemos una gran insatisfacción y una visión inequívoca de cómo vamos a quedar, pero no sabemos dónde acudir o qué hacer, no habrá cambio y, en muchas ocasiones, si no tenemos a alguien o algo que nos ayude, apoye, anime y acompañe, tampoco podremos lograrlo.

No todas las variables tienen el mismo peso, de ahí que unas multipliquen y otras sumen.

Me gustaría explicar la importancia de estas variables en el proceso de cambio. Veámoslo en la página siguiente

Qué sucede con el cambio si falla uno de los factores del mismo

Insatisfacción	*X*	*Visión*	*+*	*Primeras Acciones*	*+*	*Soporte*	*=*	*Cambio*	***EXITO***
~~Insatisfacción~~	*X*	*Visión*	*+*	*Primeras Acciones*	*+*	*Soporte*	*=*	*Baja Prioridad Poca acción*	***NO SE LLEGA A COMENZAR***
Insatisfacción	*X*	*~~Visión~~*	*+*	*Primeras Acciones*	*+*	*Soporte*	*=*	*Inicio Rápido Parada Rápida*	***SENTIMIENTO DE FRACASO***
Insatisfacción	*X*	*Visión*	*+*	*~~Primeras Acciones~~*	*+*	*Soporte*	*=*	*Ansiedad Frustración*	***SENTIMIENTO DE CULPA***
Insatisfacción	*X*	*Visión*	*+*	*Primeras Acciones*	*+*	*~~Soporte~~*	*=*	*Esfuerzos desordenados*	***PERDIDA DE TIEMPO. POCO RESULTADO***

Los grandes cambios se producen cuando existe una visión clara de hacia dónde queremos ir y cómo vamos a estar cuando lo alcancemos. Si además determinamos un plan de acción de comienzo inmediato y nos buscamos el soporte necesario en las personas que están alrededor de nosotros, nuestras probabilidades de tener éxito aumentan exponencialmente. Identifica cual es la sensación que hayas tenido en alguno de los procesos en lo que no hayas conseguido cambiar y tendrás el origen del problema. Para la siguiente vez, planifica para trabajar sobre ello y notarás la diferencia.

¿Qué sucede si falla alguna?

Si no hay insatisfacción o miedo lo que probablemente sucederá es que abandonemos al mínimo inconveniente o que pongamos cualquier excusa para retrasar el comienzo del proceso y que si lo iniciamos lo hacemos a un ritmo cansino, lento y desganado, *lo que mi padre denominaba "trabajar con la galga echada" o "con menos ganas que un perro sin amo*".

Si *lo que nos falta es la visión*, el para qué lo estoy realizando, el motivo que me empuja a ello, probablemente comencemos con ilusión, pero abandonemos rápido y subrepticiamente, *lo que mi padre denominaba como "arrancada de caballo andaluz, parada de burro manchego".*

Si tenemos una gran insatisfacción o miedo y una visión fuerte, pero *no damos los primeros pasos*, nos surgirá un fuerte sentimiento de culpa, frustración y enorme ansiedad. No dormiremos adecuadamente y nos despertaremos diciendo "tengo que hacer, tengo que hacer, …", *lo que mi padre denominaba "tener horchata en las venas" y no coger el toro por los cuernos".*

Si tenemos las tres primeras variables, pero *nos falta el soporte*, lo probable es que nos agotemos, que trabajemos muy duro, pero con poca organización, esfuerzos exagerados en unos momentos y parones en otros, *lo que mi padre denominaba "andar como pollo sin cabeza".*

Ya ves que la sabiduría popular tiene frases para todo lo que nos sucede referente al cambio, ya que la falta de este es tan antigua como la existencia del hombre en la tierra.

Definir beneficios

Una vez que hemos visto la importancia de hablar de beneficios y de tener que satisfacer todas las variables de los procesos de cambio, recuerda, cuando nos dirijamos al prospecto debemos hacerlo habitualmente uniendo característica a ventaja y acabando con el beneficio.

Así, por ejemplo, ese vendedor inmobiliario que lleva 20 años trabajando en el barrio no debiera quedarse en la afirmación de “tengo más de veinte años de experiencia en la venta de casas en el barrio”. Así su discurso debiera ser más o menos,

“Entiendo que lo que usted está buscando es que su casa se venda lo antes posible y sin bajar el precio que usted ha solicitado, ¿no?”

“Sí, claro que sí, veo que usted me entiende”, responderá o pensará el prospecto.

“Gracias a mis 20 años de experiencia vendiendo casas en el barrio poseo una amplia base de conocimiento y contactos, lo que hará que su casa se venda más rápido y al mejor precio posible para usted”.

Este argumento es ¿más o menos potente que el de “tengo más de veinte años de experiencia en la venta de casas en el barrio” ?, pero poder exponerlo de manera clara, precisa y convincente hay que conocer muy bien el cuadro correspondiente a tu nicho.

Una vez que conozcas y domines las diferencias entre los tres conceptos y las definas para tus posibles clientes y productos será:

• más fácil que te posiciones como **experto** en cada uno de ellos (¿recuerdas que significaba mayor prestigio y precio?).

• más sencillo que obtengas **recomendaciones** (¿recuerdas que el mejor cliente es aquel que viene recomendado por un antiguo cliente?).

• posible crear **productos específicos** para ese nicho y que no será tarea de titanes (y les parecerá que ese producto se adapta a ellos como un guante).

• efectivo el ser **distinto de la competencia** (además como tu competencia no habrá hecho este análisis su diferencia no será tan evidente. Tendrás una ventaja clara).

• **mucho más claro donde se encuentran tus prospectos**, que leen, a

que lugares acuden, … (lo que te facilitará, simplificará y abaratará tu contacto con ellos) .

• real que tu **comunicación** con ese posible cliente sea **mucho más barata y efectiva** (nunca más 5.000 folletos … y cero llamadas),

¿Qué no sabes a que me refiero? Déjame que te cuente la historia de Carlos, amigo de María, la de la boda:

Carlos trabajaba para una empresa, pero un buen día, por circunstancias que no vienen al caso, se encontró que eso ya no era así y se encontró con una edad ya madura, amplia experiencia y con dificultad de encontrar trabajo para terceros, pero con muchas ganas. Cogió su agenda, contactó con sus conocidos, movió piezas en las empresas de selección de personal y se armó de paciencia, pero pasaron las semanas –muy pocas, por cierto, que ya hemos dicho que es una persona que sabe que es cada uno quien se tiene que sacar las castañas del fuego por sí mismo- y no veía resultados, así que decidió ponerse por su cuenta y montar su propio negocio. Valoró varias alternativas y acabó decidiéndose a establecerse como profesional con un despacho en un edificio de oficinas.

Los primeros días todo era ilusión, desempolvó todos aquellos libros de juventud en los que apareciera la palabra marketing, empleó horas bajando artículos de internet sobre ello y diseñó una estrategia perfecta de salida al mercado. Preparó un material de comunicación de altísima calidad; para confirmarlo se lo dio a valorar a un antiguo compañero de trabajo, especialista en el tema, su cuñado, a un buen amigo y al asesor que le iba a llevar la contabilidad.

Unanimidad, era buenísimo.

Ultimó todos los detalles: oficina completa, líneas de teléfono y fax activas, página web operativa, todo, hasta el último detalle estaba perfecto. Estaba muy satisfecho, había hecho un buen trabajo, le había costado mucho esfuerzo y muchas vueltas (esta es otra, quien es capaz de iniciar una empresa en España y realizar por él mismo todo el papeleo está

capacitado para organizar él solo los Juegos Olímpicos; si lo habéis hecho ponerlo en el CV, que seguro que puntúa más que el MBA), pero ya estaba todo listo, aprovechando un puente, lo alargó y se tomó una semana de vacaciones para coger fuerzas y "arrasar".

Decíamos que le había costado mucho esfuerzo y casi todo el dinero, pero había dejado lo suficiente para el material promocional y la campaña de lanzamiento con una oferta irresistible.

Llegó el gran día y todo comenzó: entregó en mano, con ayuda de su cuñado –la verdad que un gran tipo- 5.000 folletos en un evento multitudinario que se hacía cerca de donde tenía la oficina, envió una gran cantidad de ofertas por correo postal y otra mayor por correo electrónico. Lo cierto es que la oferta era irresistible y él era un gran profesional, así que sería un éxito.

Su mayor preocupación era como iba a atender la gran cantidad de clientes que iba a captar, pero lo tenía planeado, podía contratar de ayudante a la mujer de un amigo y ya tenía medio apalabrado con un antiguo compañero de trabajo al que le contrataría para que le echara una mano.

Ahí estaba Carlos el lunes, sentado en su oficina, atento del teléfono, concentrado en coger rápido los recados para que no estuviera comunicando y no perder oportunidades de negocio, pero el teléfono no sonaba.

"Es lógico, todavía la gente no ha recibido el envío postal y los lunes hay avalancha en el correo electrónico, lo irán gestionando poco a poco".

"… el folleto, seguro que lo dejaron en la cazadora del fin de semana y hoy cuando se den cuenta de que no lo tienen lo cogerán cuando lleguen a casa para poder llamar mañana".

El lunes no sonó el teléfono, lo que hasta cierto punto "estaba descontado", que dicen los analistas.

El martes Carlos repitió el protocolo de concentración y mentalización, pero a las 12 de la mañana aquello parecía muerto.

Empezaba a estar intranquilo "a ver si tengo la línea mal, pero no puede ser, mi mujer me ha llamado". Por si acaso se levanta, comprueba la toma del teléfono, está bien enganchado, se llama al móvil y confirma que tiene línea de salida, "¿pero y de entrada?", lo comprueba llamando desde el móvil y efectivamente, el teléfono suena. Tras otro par de comprobaciones, el martes pasa al igual que el lunes, sin llamadas.

"Qué raro, ya les está costando, pero bueno igual es que tienen que consultarlo".

El miércoles el panorama sigue igual y es cuando a Carlos le entra la angustia "a ver si he puesto mal el teléfono", comprueba rápidamente sus ficheros, "uff, está bien, que susto", pero "¿y si la imprenta lo ha cambiado y lo ha puesto mal?", rápidamente comprueba el envío postal (menos mal que se había quedado con uno) y está bien, Por si acaso llama al número, que suena. No puede comprobar los folletos ("no te fastidia, que entrego 5.000 en mano, uno a uno, y no me quedo ninguno para comprobarlo"). Comprueba el correo electrónico, el contacto por la web, las visitas a su página (por el número sospecha que él, su cuñado –ese que era un gran tipo- y alguien que le querrá vender algo, porque ha recibido ya una docena de correos con ofertas de todo tipo), pero el teléfono más parado que la bandeja de salida de la oficina de resolución de reclamaciones de una empresa de telefonía móvil.

Como os podéis suponer, el jueves y viernes el panorama no cambió un ápice y el teléfono estaba bien conectado, tenía línea –porque las llamadas de su mujer sí que entraban- y no existía problema alguno con el correo electrónico.

Este relato me ha sido sencillo redactarla porque la he vivido en primera persona y sospecho que alguno de los que leáis, también.

Es un error que cometemos muchos cuando comenzamos y por el que hay que pasar –digo esto como auto justificación, no porque realmente lo crea-, pero podemos desmenuzarlo un poco más porque que nos pase de novatos puede ser hasta aceptable, pero ello ha llevado a algunos empresarios a pensar que el marketing y la comunicación no vale para nada "porque él ya lo ha probado y para mi negocio no sirve ... porque mi negocio es diferente ..." ¿os suena esto de algo? (si eres tú mismo el que lo piensa ... a la sala de pescozones ahora misma, que ya está bien que a estas alturas del libro sigas con esta cantinela).

El primer y gran error es no comenzar hasta tener todo ... "es que hasta que no tenga oficina ..." "si, pero es que no tengo tarjetas para entregar y cómo se las he encargado a un diseñador gráfico ...", "en cuanto tenga los catálogos, a saco", "en esta época del año nadie te recibe" (a esto sin comentarios porque solo podrían ser gritando), "es que primero tengo que ..." y así podríamos hacer una lista interminable: empieza y déjate de cuentos, ya irás solucionando, pero no estés esperando a tener todo perfecto para empezar, comienza con lo que tengas.

El segundo error es confiar tu material publicitario a tu buen entender y a la opinión de tus amigos y parientes. ¿Qué te van a decir? "esto que has hecho es una chapuza" o similar. Pues no, ni, aunque lo piensen. Muy poca gente es tan sincera y encima seguro que nos sentaría mal y no tendríamos en cuenta su opinión e igual hasta le retiramos el saludo, así que ¿qué nos dicen? "está muy bien, es muy chulo" y otras frases agradables. Déjate aconsejar por alguien que sepa de lo que habla.

Tercer error es no testar lo que vamos a hacer e imprimir 5.000 folletos, por un lado, enviar innumerables cartas por correo ordinario por otro, a la vez que miles de mails sin mayor criterio que el tuyo, el de tu cuñado –ese que es como un hermano- y el de un amigo.

Si vamos a comprar una máquina que nos cuesta 2.000 €, por poner una cantidad, miramos en internet, vamos a un establecimiento, contactamos con un comercial, pedimos varias ofertas ... y resulta que la inversión en comunicación la

decidimos por lo que me dice mi hermano en un bar (claro, todavía no tenías la oficina del todo operativa y ahí le enseñaste los bocetos). Haz unos test de lo que vas a enviar y lo que entiende con ello tu público objetivo, no tu prima, que, aunque sea público objetivo te aprecia y te ve con buenos ojos (porque entiendo que has elegido a la prima con la que te llevas bien, ¿no?).

Cuarto y último error que vamos a comentar (hay alguno más, pero tampoco es cuestión de estigmatizar al pobre Carlos, que bastante tiene) invertir todo tu presupuesto es tres acciones puntuales y coincidentes en el tiempo. No han resultado, ¿y ahora qué? sin recursos, sin clientes y sin ideas.

El presupuesto en comunicación hay que invertirlo muy sabiamente y establecer un plan sensato en donde tengamos acciones de coste externo y acciones sin coste o este sea escaso –os aseguro que es posible realizar bastantes-.

No debemos fiar toda nuestra comunicación a un solo canal y de un solo modo.

El pobre Carlos cayó en los mismos errores que muchos cometimos cuando empezamos. Esperemos que aprenda de ellos y no le eche la culpa al marketing de lo que solo fue culpa suya y, sobre todo, que empiece trabajando sobre el marketing de nichos.

Para ello, ahora es el momento de coger tus posibles clientes y diseñar los beneficios sobre los que vamos a trabajar. Recuerda, primero debes pensar en la característica del producto o servicio, luego en la ventaja que esta le otorga y por último en el beneficio que ello le supone a tu mercado o al revés, busca un beneficio para tu posible cliente y descubre la ventaja competitiva sobre una característica.

Elige tres de los nichos que has diseñado (número más que suficiente) y desarrolla un cuadro para cada uno, con al menos tres beneficios que obtenga ese nicho de trabajar contigo, tres frases que equivalgan al "Gracias a mis 20 años de experiencia vendiendo casas en este barrio …", serán tu puerta de entrada a no trabajar por precio.

Sé que la primera vez no es sencillo, pero también sé que en cuanto cojas un poco de habilidad lo conseguirás de un modo muy efectivo, seguro y que tu relación con la venta cambiará.

NICHO:		
CARACTERISTICA	VENTAJA COMPETITIVA	BENEFICIOS

SALIR A TRATAR CON CLIENTES

Ya tengo mi lista de beneficios, “¿Y ahora qué?”.

Ahora tendrás que encontrar a personas a los que contárselo (“¿personas?, yo vendo a empresas”. Esta vez no hay pescozones que veo que no surten efecto, me vas a copiar a mano 100 veces la frase “los tratos se hacen entre personas”, de lo que hablábamos en el capítulo Segmentos de mercado. De momento –en el futuro no sé- las transacciones comerciales se hacen entre personas que pueden representar a empresas, pero son personas con emociones y sentimientos las que toman las decisiones, que no se te olvide).

Del mismo modo que “no todos los chinos son iguales”, “no todos los nichos son iguales”, aunque lo parezcan, ellos sí que saben diferenciarse y, por lo tanto, no debemos trabajar con todos del mismo modo.

Uno de los aspectos importantes a la hora de no competir en precio es determinar cuál es el proceso comercial para cada nicho. Así dicho puede parecer un trabajo ímprobo, pero no lo es, ya que en muchos aspectos serán coincidentes y podremos efectuar labores y tareas que sí que son comunes.

Lo primero es disponer de una base de datos, sin ella todo es desorden y desorganización. Eso es uno de los defectos; por el otro extremo está el que no mueve un dedo hasta que no esté completa … y claro siempre falta algo, así que lo va dejando hasta tener todo completo … “es que me faltan los dentistas de bebé”, “es que sé que en mi región hay 4.874 bares y solo tengo 4.700” etc.

No te preocupes de tener la base de datos completa. Preocúpate de tener una que te permita trabajar un día entero y a trabajar. No lo aplaces porque no esté perfecta … nunca lo estará. Es como si aplazas comprar un teléfono móvil porque estás esperando a la siguiente novedad, siempre habrá alguna al caer.

Por lo tanto, necesitas una base de datos de tu nicho, algunas serán muy sencillas de conseguir porque podrás acudir a fuentes públicas y accesibles (directores de ventas de empresas que facturen más de 25 millones de euros en la región de Asturias) y otras serán muy complicadas (directores de ventas que sean practicantes de triatlón).

La facilidad o complejidad de obtener la base de datos debiera ser una de las variables a considerar a la hora de elegir un nicho. “Mejor me voy a lo sencillo, ¿verdad?” Pues depende, si es complicado para ti, también lo será para la competencia, por lo que una vez que tú estés posicionado será una barrera de entrada. Antes decíamos que los nichos de mercado más rentables eran aquellos que se orientaban a satisfacer deseos y caprichos de la parte alta de la pirámide, aunque eran los más complicados de alcanzar, ganarse su confianza y mantenerlos. Tú decides si quieres rapidez de entrada (y de salida) o entrada complicada y larga permanencia.

Trabájala como quieras: papel, hoja Excel, base de datos Access, un CRM, lo que sea, en estos momentos da igual, lo importante es tenerla y trabajar. Lo primero es conseguir esa base de datos.

Una vez tenemos la base de datos la pregunta que nos puede surgir es “y ahora … ¿cómo me dirijo a ella?”.

Tenemos muchas formas de hacerlo. En función del tipo de prospecto, del nicho y como sea tu empresa, unas serán más adecuadas que otras. Debes elegir alguna(s), las que tú consideres más apropiadas. Puedes preparar un sistema de recepción de llamadas e invertir en publicidad para que te llamen interesados o puedes iniciar tú la acción sin que te hayan demostrado ese interés previo. Lo normal en empresa pequeña y sin grandes recursos para invertir, es esto último, pero lo ideal es combinar acciones activas con acciones pasivas.

Ahora puedes ver ejemplos –no exhaustivos- de ambos métodos y decidir cuál(es) es el más adecuado para tu nicho y tu forma de trabajar.

Formas Pasivas de Prospección

Son aquellas en las que no contactamos directamente, sino que esperamos que el prospecto haga el primer contacto, lo que refleja un cierto interés:

Página Web

Participación en Redes Sociales

Blog

Artículos de opinión

Publicidad por cualquier medio

Correo Directo

Mailing masivo

Entrega de volantes en la calle

Buzoneo

Páginas amarillas

Patrocinios

Regalos promocionales (bolígrafos, mecheros, …)

Exposiciones

Degustaciones gratuitas

Locales abiertos al público

…

Lo que hacemos es utilizar todo este tipo de entornos para promocionar nuestra marca o nuestros productos con el objetivo de despertar un interés y que haya personas interesadas que contacten con nosotros con intención de ampliar información.

Lo importante es que el mensaje suscite interés y deseo de conocer más. Quien contacte con nosotros habrá demostrado interés en nuestros

productos y utilizaremos estrategias de venta de persuasión a interesados. Equivaldría a tener un comercio y que alguien entrara por la puerta del mismo, lo que nos indica que tiene alguna intención de compra, ahora o en un futuro.

Formas Activas de Prospección

Son aquellas en las nosotros tomamos la iniciativa en el contacto personal y no sabemos si tiene interés o no:

Visita a puerta fría

Llamada en frío

Telemarketing

TMT (Teléfono – Mail – Teléfono)

Contacto a través de una referencia

Contacto a través de una recomendación

Reuniones de networking

"Encuentros casuales"

Entrevistas periodísticas a prospectos realizadas por nosotros

Mail personalizado

Mensaje directo en redes sociales

…

En este caso no nos consta que exista un interés previo en nuestro producto e iniciamos nosotros el contacto. Nuestra capacidad de resiliencia, así como nuestra capacidad de resistencia al "no" tiene que ser mucho más elevada.

En los mercados emergentes y en los nuevos productos o servicios suele ser la única alternativa con resultados a corto plazo, ya que será complicado que alguien demande un producto que no conoce.

Tenemos que vencer una doble resistencia, la primera para que nos escuchen (no sucede así con las pasivas, que precisamente es a lo que están dispuestos quienes contactan: a escuchar) y la segunda persuadirles.

Es un tipo de venta diferente de la anterior, aunque como hemos comentado, lo ideal es tener los dos tipos de acciones funcionando en

simultáneo.

En las hojas de apoyo -que te puedes descargar (si no las hecho ya) pinchando aquí podemos ver un ejemplo real de una empresa de servicios y las preguntas que se hace periódicamente para revisar sus estrategias de captación de interesados para sus nichos:

Debes de preparar una de estas tablas para tu actividad.

Una vez que tienes tu base de datos (recuerda, no tiene porqué ser perfecta ni estar acabada al 100% ni integrada en tu sistema informático ni …) y sabes cuales son las formas de contacto más adecuadas, tienes que **definir un proceso para tus ventas a ese nicho**.

Indudablemente que puedes salir a vender sin más y conseguir resultados, hay mucha gente que lo hace, pero ni te imaginarías lo que conseguirían si fueran medianamente organizados con su trabajo. Para conseguir una buena efectividad todo trabajo tiene que tener cuatro aspectos: planificación, ejecución, control y mejora.

Un empresario debe definir muy bien su proceso de ventas hacia un nicho determinado si quiere tener éxito a corto plazo y sobre todo si pretende que otras personas hagan la labor comercial ahora o en un futuro.

Conoces tu producto y conoces tu mercado (has hecho un estudio bastante exhaustivo del nicho, por lo que ya sabes qué le duele, qué necesita, qué anhela, qué le puedes ofrecer tú diferente …), ahora es cuestión de pensar un poco cual es el mejor modo de contactar –de forma pasiva o activa- y definir los siguientes pasos a realizar. La venta no es más que un proceso por el que va pasando un cliente potencial hasta convertirse en comprador. Tienes que saber en qué parte del proceso se encuentra y que es lo que tienes que hacer para que pase a la siguiente.

Debes tener clarísimo que si no metes gente en "el embudo" no tendrás gente que salga de él por la parte de abajo (venta).

Tú decides cómo puedes ir llenándolo, pero debes hacerlo, ser constante y controlar lo que sucede. Es mucho mejor trabajar con sistema alemán (voy haciendo todos los días la parte que me toca) que con sistema latino (voy haciendo lo que me apetece y, cuando es urgente, me doy un atracón e intento resolver la papeleta hasta el siguiente agobio).

Definir un proceso de ventas no es sencillo, pero tampoco es

ingeniería aeronáutica.

Como siempre es mejor pararse a pensar, planificarlo y actuar, analizar lo que sucede y corregirlo. De nuevo, no esperes a tener todo perfecto para empezar. Trabaja ahora en tu proceso y comienza a actuar y vete puliéndolo sobre la marcha. En menos tiempo del que te esperas tendrás un buen proceso de ventas para ese nicho … y lo mejor es que lo tendrás habiendo aprendido a hacerlo, estando ya pulido y con resultados.

Es posible que ya tengas muy claro de lo que hablo o que no te imagines a que me refiero. En la página siguiente tienes un ejemplo. Te pongo en antecedentes:

Nicho: propietarios de pequeña empresa que quieren desarrollar su negocio.

Objetivo: conseguir entrevistas cualificadas para un coach de negocios.

Herramienta: Telemarketing.

Base de datos: adquirida a empresa especializada.

Una vez definidos esos pasos se definieron unos hitos clave

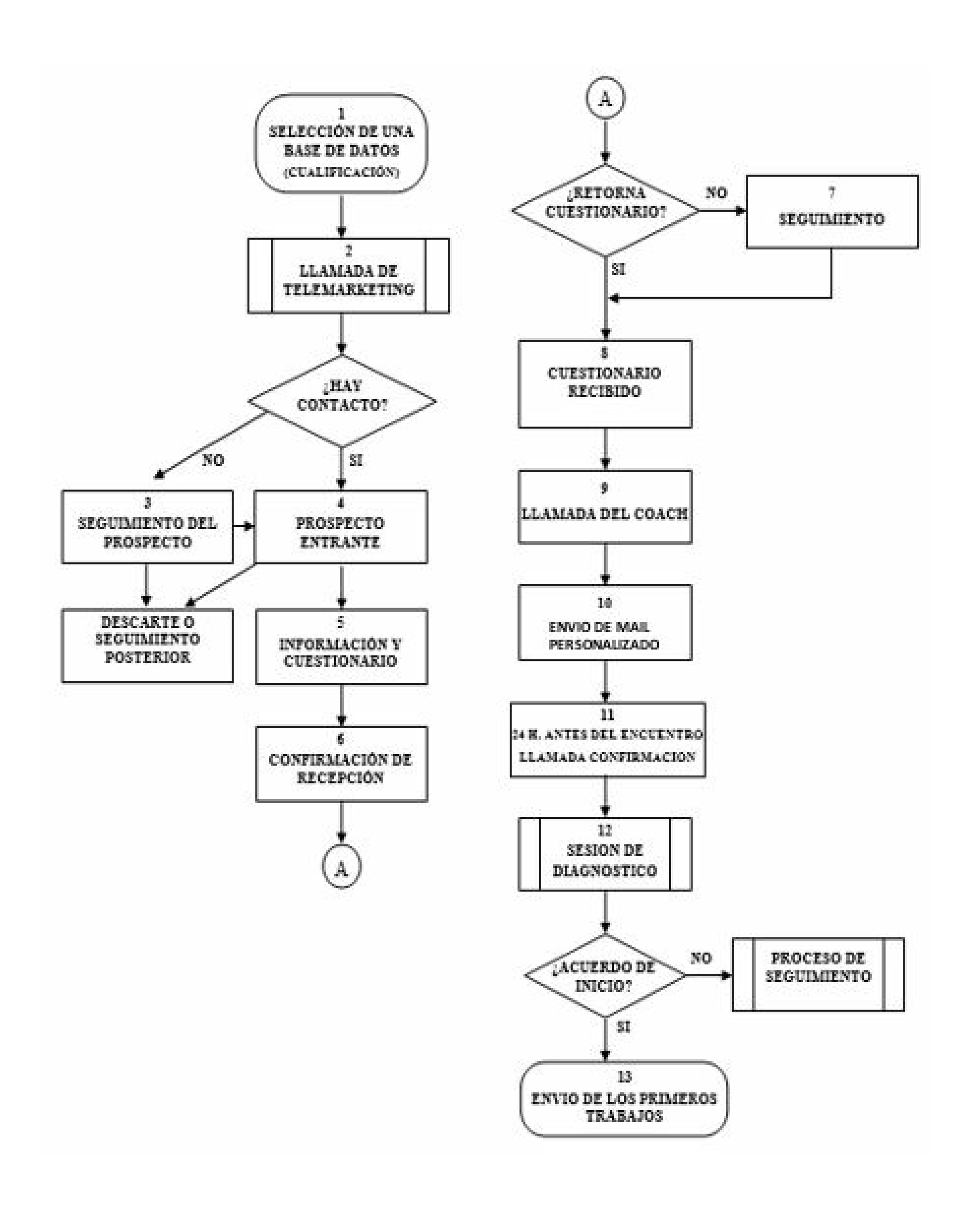
- Localización de interés en el dueño del negocio

- Confirmación del interés con la contestación de un cuestionario

- Aclaración de puntos clave e interés por el coach por teléfono

- Reunión personal con el coach

Y se preparó el siguiente proceso:


1
SELECCIÓN DE UNA
BASE DE DATOS
(CUALIFICACIÓN)
2
LLAMADA DE
TELEMARKETING
¿HAY
CONTACTO?
NO
SI
3
SEGUIMIENTO DEL
PROSPECTO
4
PROSPECTO
ENTRANTE
DESCARTE O
SEGUIMIENTO
POSTERIOR
5
INFORMACIÓN Y
CUESTIONARIO
6
CONFIRMACIÓN DE
RECEPCIÓN
A
A
¿RETORNA
CUESTIONARIO?
NO
7
SEGUIMIENTO
SI
8
CUESTIONARIO
RECIBIDO
9
LLAMADA DEL COACH
10
ENVIO DE MAIL
PERSONALIZADO
11
24 H. ANTES DEL ENCUENTRO
LLAMADA CONFIRMACION
12
SESION DE
DIAGNOSTICO
¿ACUERDO DE
INICIO?
NO
PROCESO DE
SEGUIMIENTO
SI
13
ENVIO DE LOS PRIMEROS
TRABAJOS

Ya estamos total y absolutamente preparados para salir a vender. Toca la hora de ejecutar, de actuar. Para ello hay que llevar un control de lo que realizamos. Todavía no tenemos resultados y definir unos objetivos claros va a ser un ejercicio de sacar la bola de cristal. No importa. Desempolva esa bola y juega a adivino. Luego ya corregirás.

Debes preparar una hoja con las acciones que tú consideres que son las adecuadas para conseguir los objetivos que te fijes. Luego ya analizarás si son muchas o pocas y medirás los resultados. Trázate un plan y trata de cumplirlo con tu mejor esfuerzo, da el máximo durante un periodo (en función de tu actividad, una semana, una quincena o un mes) y después analiza resultados y corrige y traza tu plan para un trimestre. De nuevo analiza y corrige. En ese momento ya puedes fijar un plan para un periodo más estable.

En este caso es tan sencillo como determinar cuántos contactos crees que necesitas para una venta (bola de cristal) y cómo lo vas a conseguir y a trabajar y hacer seguimiento.

En la página siguiente te pongo el ejemplo de aquella empresa de servicios con acciones pasivas y activas. En este caso se han añadido el número de prospectos que se desean para el nicho de mercado que hemos visto anteriormente.

Observarás que a las acciones y el rendimiento objetivo se han añadido columnas para realizar el control mensual de resultados y otra con comentarios sobre lo que está realizando la persona,

Estrategia	Comentarios	Objetivo mes	Real ENE	Real FEB	Real MAR	Real ABR	Real MAY	Real JUN	Real JUL	Real AGO	Real SEP	Real OCT	Real NOV	Real DIC
Tele Marketing	Se está realizando con buenos resultados	5												
Networking People	Tiene uno funcionando	2												
Referenciados de Clientes	Pidiéndoles a quién se puede visitar	2												
Referenciados de Conocidos	Sistema de intercambio de contactos por el móvil	[illegible]												
Alianzas Estratégicas	Asesoría José Luis	1												
Anfitrión Beneficiario	Cámara de Comercio, [illegible]	[illegible]												
Crónicas de Anuncios	De momento no va a hacer													
Agentes Libres	No tiene y no es objetivo a corto plazo													
Comercial Propio	No tiene, pero es un objetivo para el próximo trimestre													
Boletín	Se considera más una estrategia de contenidos													
Artículos en Prensa	No está previsto													
Correo Directo Postal	Tiene intención para el Servicio a distancia													
Mailing para visita	No se está haciendo. No está previsto													
Publicidad por Fax	Realizó, pero no tuvo mucho éxito													
Página Web	Algo le va ayudando, pero no le hace mucho caso													
Blog	No está utilizando. De momento no													
Redes Sociales	Se mueve mucho en LinkedIn y le entran consultas	2												
Publicidad en Internet	Con ella ha llenado algún evento	2												
Seminarios para clientes	No tiene clientes suficientes													
Talleres para prospectos	No va a realizar. Lo redirigirá por Anfitrión Beneficiario													
Eventos Networking	No hay en su ciudad a los que pueda asistir													
Patrocinios	De momento no están previstos													
Ciclos Formativos	Tiene previsto hacerlo con una Academia													
Impartir Clases Escuela Negocios	De momento no lo considera													
		21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

En estos momentos ya estamos en disposición de encontrar personas que valoran lo que hacemos, ya que con todo el proceso seguido hemos ido cualificando a aquellas que realmente quieren lo que les ofrecemos y nos vamos a sentar con ellas, con lo que el precio no será más que una variable más, aunque no la única.

Tienes una correcta selección de posibles interesados, has analizado tus fortalezas y las diferencias respecto a la competencia, has seleccionado nichos y los beneficios que van a obtener al trabajar contigo, todo ello junto con las mejores acciones para despertar interés y un proceso para conseguirlo. Estás preparado.

Como resumen de este capítulo podemos decir:

a) Selecciona un nicho de mercado

b) Prepara una Base de Datos

c) Elige modos de contacto

d) Establece un proceso

e) Define unos objetivos

DIMENSIONES DEL COMPORTAMIENTO

La teoría DISC

Eran cuatro generales: americano, español, japonés y alemán, que estaban al frente de sus correspondientes divisiones en una misión de paz, cuando se encontraron con una catástrofe natural y tenían que sacar de allí a sus hombres,

¿Sabes cómo reaccionó cada uno?

Antes de seguir con la lectura piensa un poco en ello

El general americano comenzó a dar órdenes y tomar decisiones de modo muy rápido, exigiendo a todos sus soldados el cumplimiento de las mismas de modo inmediato.

El general español tranquilizó a sus hombres y planteó múltiples posibles iniciativas a realizar. En poco tiempo las había contrastado con todos y cada uno de ellos transmitiendo entusiasmo y optimismo.

El general japonés se movió de forma más pausada, reunió a todo su equipo y le indicó que todos debían salir juntos y que no se abandonaría a hombre alguno.

El general alemán planificó y diseñó un plan de evacuación que comprendía todos los detalles y alternativas y escribió los procedimientos para llevarlos a cabo.

¿Podías haber adivinado que iba a hacer cada uno de antemano? Seguramente sí, todos tenemos una imagen de cómo se comportan las distintas culturas.

¿Sabías que es posible hacer eso con las personas que te rodean?

¿Sabías que es posible predecir sus comportamientos?

¿Sabías que los comportamientos de los generales corresponden a 4 dimensiones del comportamiento estudiadas desde tiempos inmemoriales?

¿Sabías que conocer la herramienta DISC puede ayudarte de manera

definitiva en tu proceso de ventas?

Haciendo un poco de historia, Empédocles elaboró una teoría sobre 4 elementos naturales y cómo cada persona se correspondía con uno de ellos: fuego, aire, agua y tierra.

Poco después, Hipócrates (el del juramento hipocrático, ¿te suena?) hablaba de 4 tipos de comportamiento (humores) cuyo equilibrio beneficiaba la salud de la persona y el extremo en cada uno de ellos, una enfermedad. Los 4 humores eran: Colérico, Sanguíneo, Flemático y Melancólico.

Unos siglos después, Galeno lo identifica con 4 órganos vitales: hígado, corazón, cerebro y bazo.

Estas teorías fueron recogidas a lo largo de la historia y en el renacimiento hablaban de las 4 estaciones: verano, primavera, otoño e invierno.

Tras el renacimiento, el hombre y su estudio queda aparcado hasta casi entrar en el siglo XX en donde comienza a haber inquietud por la personalidad humana y surgen los estudios sobre la psique elaborados por Freud, Jung o Wundt, centrados básicamente en los trastornos. Poco tiempo después Paulov comienza con los estudios del comportamiento en animales y elabora su teoría del reflejo condicionado. Ello da pie a Skinner a trabajar sobre el comportamiento humano y su modificación y liderar las teorías conductistas, pero todo ello basado en cómo tratar las disfunciones para mejorar la felicidad humana.

A comienzos de los años 30 el Dr. Marston, profesor de la Universidad de Harvard, reunifica toda la tradición sobre elementos, humores, órganos vitales, estaciones y las teorías conductistas y crea la teoría del modelo DISC, que lo denomina originalmente “Las emociones de la persona normal”.

Al contrario de todos los anteriores, Marston parte del comportamiento del individuo sano y es lo que estudia para elaborar su teoría que sigue vigente, muy vigente diría yo, hoy en día. Eso es lo que principalmente diferencia estos estudios de los anteriores: se basa en los comportamientos diarios de las personas normales, los de cada uno de nosotros.

Marston encontró 4 dimensiones del comportamiento que todos utilizamos en diferentes momentos y diferente medida y cuyo acrónimo dan lugar a la palabra DISC. Estas dimensiones son:

Dominancia	Fuego	Colérico	Hígado	Verano	Americano
Influencia	Aire	Sanguíneo	Corazón	Primavera	Español
Serenidad	Agua	Flemático	Bazo	Otoño	Japonés
Cumplimiento	Tierra	Melancólico	Cerebro	Invierno	Alemán

Todos nosotros utilizamos estas cuatro dimensiones en función de la persona con la que interactuemos y la situación en la que nos encontremos, aunque es cierto que tenemos tendencia a utilizar uno o dos de ellos principalmente.

Las personas con una *alta dominancia* son aquellas orientadas a resultados: impulsivos, emprendedores, decididos, exigentes, resueltos. *Les gusta el poder*.

Las personas con una *alta influencia* son aquellas orientadas a las relaciones con personas: sociables, bromistas, desenvueltos, persuasivos, de fácil carácter y muy dinámicos. *Les gusta convencer*.

Las personas con una *alta serenidad* son aquellas orientadas al equipo y la concordia: cuidadosos, razonables, tranquilos, serenos, controlados y poco amigos del cambio. *Les gusta el trabajo en equipo y la buena relación entre todos los miembros*.

Las personas con un *alto nivel de cumplimiento* son aquellas orientadas a la reflexión y análisis: precisos, cautelosos, reflexivos, reservados y muy perfeccionistas. *Les gustan las normas y los procedimientos y la alta calidad*.

Todos nosotros utilizamos estas cuatro dimensiones y es sencillo identificar en que momentos y con qué personas lo realizamos. Si nos paramos a pensar en las personas que nos rodean descubriremos que ellos también lo hacen.

¿Qué ganamos conociéndolo?

Mejorar nuestra comunicación y nuestras relaciones con ellos.

Con los D tenemos que hablar de forma muy concreta y orientarnos al resultado.

Con los I tenemos que ganarnos su confianza y orientarnos al buen trato.

Con los S debemos ser cercanos y evitar las confrontaciones y disputas y

Con los C debemos darles mucho detalle y cosas muy bien hechas y de mucha calidad.

¿Te habías parado a pensar alguna vez de este modo?

Te animo a que identifiques en tu entorno una persona de cada una de las dimensiones como comportamiento dominante y te comuniques con ella "en su idioma", no en el tuyo. Observarás los cambios que se producen.

Gracias al desarrollo de la informática hoy en día el análisis DISC de comportamiento de las personas se realiza de forma muy sencilla y muy fiable, obteniendo resultados excelentes y muy precisos con unas pocas preguntas.

Las personas y su dimensión predominante

Si esta breve introducción te ha incitado la curiosidad, te invito a que sigas leyendo lo que son las dimensiones del comportamiento. Bienvenido al sencillo e increíble mundo del DISC.

Conocer los estilos dominantes de tus interlocutores comerciales te permitirá adecuar tu comportamiento al mejor modo de comunicarte con ellos, a hablar su lenguaje y, por lo tanto, a que te entiendan mejor.

Las personas con Dimensión Predominante D

Son muy seguros de sí mismos y tienen mucha confianza en lo que realizan.

Dan la mano con fuerza y mantienen el contacto visual en el saludo. Son muy directos en lo que dicen, aunque, a veces, les vendría bien algo de asertividad y "mano izquierda".

Van "directos al grano" y no se entretienen en detalles, es más les molesta bajar a niveles demasiado bajos.

Tienen una gran visión global de lo que les sucede y ven el bosque entero, no se preocupan por cada árbol. Merrick Rosenberg y Daniel SIlvert en su *Alza el vuelo*[15] los identifican con las águilas.

Siempre dan su opinión y la defienden con pasión, energía y cierta imposición si lo creen necesario.

Suelen ocupar niveles de mando en las organizaciones.

Su aportación es conseguir que las cosas se hagan –por otros,

habitualmente-. Orientados a los resultados.

Es tanta su seguridad en lo que dicen que parecen expertos, aunque no lo sean.

Toman decisiones rápidas y no les importa en exceso equivocarse, ya lo solucionarán con la siguiente decisión.

Se mueven rápido y con firmeza. No es sencillo hacerles cambiar de opinión una vez que se han posicionado.

No les gusta en exceso la estabilidad y tienden a hacer que las cosas cambien y utilizan, si es necesario, la imposición de sus ideas.

Algunos adjetivos con los que podemos identificar a los D por su inicial serían:

Directo

Decidido

Dinámico

Drástico (o blanco o negro, no hay gama de color)

Desafiante

Dominante

Son los que procuran los resultados en las organizaciones.

Las personas con Dimensión Predominante I

Son personas alegres, abiertas, optimistas y entusiastas.

Siempre están contando cosas y realmente disfrutan de la compañía de otras personas a las que envolverán en su conversación.

Muy expresivos.

Personas de extremos: lo que sucede es extraordinario o es horrible.

Cuando se encuentran con otra persona son muy efusivos. Dan la mano tocándote con la otra mano, o poniéndotela en el hombro, o pasan directamente al abrazo.

Tono de voz ruidoso y con muchos cambios de entonación, que los acompañan con gestos ostentosos con las manos.

Inician muchas cosas, aunque no suelen terminarlas. No tienen un concepto demasiado extenso de calidad, la tolerancia al error es alta, ya se solucionará.

Muy orientados a tratar con personas y solucionarles sus problemas.

Al igual que los Ds, se mueven rápido y no les gusta la estabilidad. En este caso tienden al cambio a través de la persuasión, de convencerte.

También suelen ocupar niveles altos en las organizaciones, seducen, convencen y persuaden, lo que les hace subir.

Una buena forma de saber la predominancia de dimensión del comportamiento de los jefes es preguntar a sus colaboradores por su estilo de liderazgo, los de los D dirán algo así:

“Yo hago lo que me diga el jefe, aunque alguna vez me gustaría que fuera más transigente o lo explicará mejor y con más detalle”

Sin embargo, aquellos que trabajan con un I será frecuente oírles:

“Jefe, hago lo que me diga, pero no me convenza, no es necesario, que de verdad lo hago”.

Les importa más que su equipo lo haga convencido a que de verdad lo haga.

Algunos adjetivos con los que podemos identificar a los I por su inicial serían:

Inspirador

Inquieto

Interesante

Influyente, aunque influenciable

Interactivo

Idealista

En Alza el vuelo los identifican con loros (en sentido positivo). Son los que procuran la innovación, la creatividad y el entusiasmo en las organizaciones.

Las personas con Dimensión Predominante S

Son personas tranquilas y serenas. Te saludarán con una sonrisa tranquila y con ojos amigables.

Su comportamiento es muy amable, de hecho, no les gusta nada la confrontación y tienden a evitarla (“por la paz un ave maría”) si ellos son parte directa, o a mediar entre las partes si hay un enfrentamiento o discusión entre otros.

Grandes jugadores de equipo ya que están siempre dispuestos a echar una mano a las personas de su alrededor, aunque sea a costa de su bienestar personal.

No suelen levantar la voz ni, aunque estén disgustadas y su tono de voz es afable y un tanto monótono.

Tienden a expresar poco sus sentimientos. Curiosamente se les suele acusar de que “no sienten ni padecen”, cuando realmente son unas personas con una altísima empatía y a las que les afecta mucho el rechazo o el maltrato por parte de los demás, pero su introversión hace que no muestren lo que sienten.

Brillan en las relaciones uno a uno. Cuando trabajas con un equipo y pides valoraciones a las personas sobre sus compañeros, el S es aquel del que nadie habla mal, en todo caso le pone nervioso al D su ritmo lento de trabajo, pero aprecia enormemente su generosidad con los demás y envidia su buena relación con todos, así como su habilidad para reconducir las situaciones tensas.

En grupos pequeños o familiares son muy abiertos y se les puede confundir con un I, sin embargo, en el momento en que se les pone en un grupo grande o con personas desconocidas tienden a pasar desapercibidos.

En los grupos de adolescentes varones son aquellos que no tienen novia, aunque, sin embargo, son los mejores amigos de las novias de sus amigos.

Les gusta la estabilidad y saber lo que va a suceder. No les gustan los cambios y tienden a evitarlos. Se adaptan a la situación e intentan que nada cambie.

Son muy buenos seguidores de un líder.

Algunos adjetivos con los que podemos identificar a los S por su inicial serían:

Sencillo

Seguro

Sociable

Sentimental

Sumiso

Serio

Sincero

En Alza el vuelo los identifican con las palomas.

Son los que procuran el buen ambiente en las organizaciones.

Las personas con Dimensión Predominante C

Muy poco expresivos y con movimientos tranquilos y contenidos. Inexpresivos en muchas ocasiones.

El saludo será muy formal y ligeramente distante a pesar de que tengas gran confianza con ellos.

Cuando hablan apenas utilizan los brazos ni gesticulan en demasía. El contacto visual tiende a ser escaso, al igual que los gestos de aprobación o desaprobación.

Escuchan con paciencia y no suelen cortar al interlocutor. Cuando hablan lo hacen con gran nivel de detalle y todas sus posiciones vienen precedidas de la lógica y el razonamiento.

Dan prioridad al cerebro sobre el corazón, a la razón sobre la emoción.

Siempre que relaten una historia se basarán en los hechos, darán mucho detalle y sus palabras serán muy medidas y precisas.

Algo que llevan muy mal es la ambigüedad, por lo que harán muchas preguntas y querrán estar muy seguros de todo cuanto acontece y que han entendido perfectamente.

Tampoco les gusta el cambio y solo lo aceptarán si les sirve para hacer las cosas mejor (incrementar su eficiencia) y con mayor calidad.

Al igual que los S, no serán iniciadores de cambio y se adaptarán a la situación existente, aunque querrán poner normas, procesos y procedimientos de funcionamiento.

Algunos adjetivos con los que podemos identificar a los C por su inicial serían:

Concienzudo

Cauteloso

Calculador

Callado

Competente

Cuidadoso

En Alza el vuelo los identifican con búhos.

Son los que procuran la calidad en las organizaciones.

Una vez que hemos visto como reconocer a las personas por su dimensión del comportamiento predominante, daremos unas pautas sobre cómo venderles.

Cómo vender a cada tipo de dimensión DISC

Vender a un D

Recuerda que es dominante y exigente.

Son líderes, respétalos, evita la confrontación con ellos, tiende a ser sumiso, aunque ello no significa que debes aceptar todo lo que te quieran imponer. Tienes que tener la habilidad suficiente de hacer preguntas que les lleve a ellos a cambiar de opinión sin que tú se lo digas directamente.

Véndeles la manera de hacerles más exitosos, productivos y rentables. ¡Díselo!, es lo que quieren oír. Recuerda que buscan resultados.

Muéstrate confiado y te respetarán. Si te ven dudar "estás muerto". Tienes que llevar la reunión muy bien preparada y proveer soluciones inmediatas.

Dales hechos, se asertivo, mantén la agenda, son muy celosos de su tiempo y no les gusta perderlo.

Tomadores de decisiones, debes cerrar la venta en la mesa, probablemente no te den otra oportunidad o cierre el que venga por detrás antes de que tú puedas presentar la oferta.

No le dejes irse, resuelve las objeciones y pídeles la compra. Si no la quieren o tienen dudas las plantearán abiertamente.

No pierdas excesivo tiempo en los preámbulos.

No te pierdas en detalles si no te los pide.

Sé claro, conciso y directo.

Mantente confiado en que resolverás su problema y díselo.

Tenderá a llevarte a la confrontación y a la discusión, allí es donde su mente mejor y más rápido funciona. No entres en ello, te ganará.

Vender a un I

Recuerda que está muy orientado a personas y a las novedades.

Son personas influenciables si confían en ti. Sus decisiones son mucho más por sentimientos que por razonamientos. Son intuitivos y confían en la primera impresión.

Gánatelos y se su amigo, habla de contactos comunes más que de hechos comunes.

Muéstrales que tienes sentido del humor y que te preocupas por ellos, habla libremente, pero déjales que ellos hablen más, lo que no te va a costar en absoluto.

El I tiende a "irse por las ramas" y hay que centrarle, Comenzará hablando de algo, irá saltando de un tema a otro, de una anécdota a otra y llegará un momento que no sepa dónde está. Enfócale de nuevo y pídele la compra en ese momento.

Es muy visual y le apasionan las novedades. Para ellos la imagen es muy importante.

Son tomadores de decisiones, cierra la venta en la reunión. De nuevo es posible que no tengas una nueva oportunidad. Se entusiasman y des entusiasman con facilidad. Aprovecha tu momento.

Tenderá a llevarte al caos, anarquía o improvisación, allá es donde son imbatibles. No te dejes arrastrar por ello ni por su pasión, de otro modo acabarás comprando tú su producto en vez de venderle.

Siempre intentarán "dar una vuelta" al acuerdo y plantear cambios en lo que propones. Cuidado con ello. Pídeselo por escrito en ese momento (nunca te lo enviarán si quedas en que lo hagan más adelante) y tenderán a dejarlo pasar. No les gusta escribir ni describir detalles.

Vender a un S

Una persona con dimensión predominante S es estable y consistente, poco amigo del cambio y de las novedades. Claramente más complicado que vender a los D e I.

Los S toman decisiones calmadas, les cuesta su tiempo, no les gustan los cambios, valoran la estabilidad y rutina. Cuando quieras vender a una persona así debes de tener calma, paciencia y asertividad.

Están muy enfocados a la relación con personas, aunque a diferencia de los I, les cuesta establecer nuevas relaciones y cuando lo hacen son de mucha mayor profundidad y compromiso. Serán clientes fieles. Al igual que te ha costado a ti ganarlos a otro también le costará.

En la entrevista de ventas es muy importante permanecer calmados, escuchar atentamente y mantener el contacto visual. Si cogen confianza se "abrirán" y expondrán sus problemas, con lo que podremos presentar una solución que les aporte valor.

Van a valorar especialmente la confianza que les produzcas y la relación personal, así como la seguridad en lo que les ofreces.

Si estás vendiendo algo que ahora no están comprando serán reticentes a la novedad (a no ser que también tengan un alto componente I, lo que no es en absoluto desechable) por lo que tendrás que salvar la barrera de demostrar que el cambio será pequeño, no conflictivo y escalonado. No les propongas un cambio drástico.

Si estás vendiendo algo que ya compran y, por lo tanto, tienen proveedor, recuerda que no les gusta nada la confrontación y les cuesta dar "malas noticias", por lo que debes facilitar al máximo el cambio. Se puede hacer de dos modos: bien tratando tú directamente con su proveedor (en el caso de servicios como banca, seguros o similares es factible) o bien ofreciendo un producto o servicio que tenga una característica que su actual proveedor no pueda satisfacer. No va a ser ese el motivo de compra, aunque sí el que ellos aducirán a su actual vendedor, algo así como "es que ahora necesito que el producto no exceda de 20 centímetros", "es que me lo han solicitado en azul metalizado y vosotros no tenéis ese color" … y para ello necesitas conocer muy bien los productos de competencia (además de los tuyos, que entiendo que los dominas, ¿verdad?).

Lo normal es que no tomen la decisión en el momento y que duden, tienes que pedirle que compren y animarles a hacerlo, necesitan el pequeño empujoncito de la piscina (ese que le das a un amigo que está remolón en el borde queriéndose meter pero que no se decide y que te lo agradece cuando lo haces). Tienes que darles instrucciones claras y precisas y, probablemente las sigan.

Eso sí, se firme, aunque no agresivo cuando pidas la venta.

Si aun así dicen que tienen que pensarlo es muy probable que sea cierto. Pregunta por las dudas y por cuanto tiempo les llevará decidirse, cierra una fecha para la respuesta y la respetarán (o casi).

Después de la entrevista, envía un mail con lo que habéis hablado, agradéceles el tiempo dedicado y la cercanía que han mostrado y recuérdales el día que les va a volver a visitar o llamar para la respuesta. Procura que no te envíen la respuesta por mail.

Vender a un C

El gran reto, sobre todo si tu dimensión principal es la I (lo más habitual en los vendedores).

Te vas a “enfrentar” a tu antagonista, a quien es lo opuesto a ti y te va a costar, te lo aseguro.

El C es cumplidor y reservado y el más difícil de cerrar ya que es muy pragmático, escéptico, analítico y seguro.

Te va a hacer muchas preguntas y requerirá detalles. Se los tienes que proporcionar (ya, ya sé que si eres un I o un D eso no hay quien lo soporte, pero él los necesita).

Cuando pregunte en exceso –que lo hará- tiende a no ofrecer respuesta a todo –te va a volver loco-, trata de repreguntar e ir al fondo de la cuestión, que él mismo se lo responda, aunque no te lo creas, sabe ya la respuesta, lo ha averiguado por su cuenta y lo que busca es contrastarlo y confirmarlo contigo.

Cuando creas que ya le has dado toda la información, pregúntale si es así. Llegará un momento en que lo hayas conseguido (paciencia) y es entonces cuando tienes que pedir la compra. Desgraciadamente para ti, no es frecuente que te diga que sí en la mesa y te pedirá tiempo. De nuevo acuerda cuando tomará la decisión. En este caso vas a tener que perseguirlo y proporcionar más datos (ya te dije que no iba a ser fácil).

Lo más importante es que les proporciones una solución que les permita hacer las cosas mejor (más eficientemente) y con mayor calidad, es lo que buscan.

No son en absoluto expresivos y su comunicación puede ser un tanto brusca, vete preparado para ello. No busques ser su amigo, apela más a la lógica que a la emoción. Claro que compran por la parte emocional, como todos, aunque a diferencia del resto que mentalmente deciden comprar y entonces lo validan con la lógica, los C primero buscan el lado racional y luego lo validan con sus sentimientos.

Prepara muy bien las entrevistas y ten datos a mano.

Conocer, prepararse y practicar sobre las cuatro dimensiones del comportamiento citadas:

Dominancia

Influencia

Serenidad

Cumplimiento

nos permitirá adaptarnos a la que nuestro interlocutor esté adoptando en ese momento y tener, por lo tanto, una comunicación más fluida y aumentar nuestro nivel de persuasión, tanto cuando presentemos la solución que necesita como cuando rebatamos las objeciones que sin duda surgirán.

Todas las personas tenemos y utilizamos las cuatro dimensiones, aunque cada uno con mayor o menor intensidad y ocasiones.

Tenemos que darnos cuenta en qué "modo" se encuentra el cliente al objeto de satisfacer lo que necesita en cada momento:

Resultados

Experiencias

Seguridad

Cumplimiento

para hablarle de ello.

Nadie aprende a nadar leyendo un libro, se aprende cuando te tiras al agua y pones en práctica lo que leíste en el libro. Si tienes a alguien que te ayude, apoye, anime y facilite ajustes lo aprenderás más rápido y mejor.

El proceso de aprendizaje requiere conocimientos. Sobre el DISC se puede leer el referido anteriormente *Alza el Vuelo*[16] y *El código de la personalidad*[17] . Si nos detenemos en ello acabaremos olvidándolo, debemos ponerlo en práctica y transformar ese saber en habilidad (saber hacer). Cuanto más practiquemos, antes adquiriremos esa competencia, que al final es la que nos va a ayudar a no competir solo en precio.

Te recomiendo que busques a quien te ayude con esto, ni te imaginas cómo vas a rentabilizar esta inversión, tanto a nivel de ventas como de mejora de comunicación en el ámbito profesional y, por supuesto, en el ámbito personal.

CONCLUSIONES

Todo lo bueno se acaba y vamos llegando al final del libro. Espero que tengas algo más claro que si haces las cosas bien, el precio es una variable más y no la única. Así mismo espero que no tengas el cuello en carne viva por las collejas que te hayan dado y, si fuera así, que hayas aprendido lo suficiente para que no te tengan que dar más.

Me gustaría en estas siguientes páginas hacer un pequeño resumen que ayude a que se fijen los conceptos y el proceso a seguir para implementar en tu día a día de ventas lo que aquí hemos hablado.

Comenzábamos indicando que solamente existen tres motivos en los que el factor decisor de la compra es exclusivamente el precio:

a) El comprador no puede pagar más.

b) El comprador no aprecia el producto.

c) El comprador no distingue entre diferentes productos o proveedores.

Tenemos que buscar compradores que sí aprecien el producto, por lo tanto, estén dispuesto a pagar un diferencial de precio por el mismo. Una de las formas de conseguirlo es formar al consumidor en las diferencias, aportaciones y beneficios del uso del mismo. La mayoría de las veces a quien no le interesa es porque no lo conoce. En cuanto aprendemos sobre algo crece nuestro interés por ello.

Algo muy importante que hemos visto y que no debes de olvidar es que competir exclusivamente en precio nos lleva a la pérdida de margen y a unos resultados claramente inferiores.

Si hasta ahora no hemos hecho eso y nos hemos limitado a comprar lo más barato posible, reducir al mínimo nuestros gastos operativos para así poder vender a precios bajos y sobrevivir a duras penas, debemos de empezar un proceso que nos lleve a otro lugar, transformarnos. Nos llevará tiempo y esfuerzo y merecerá la pena, seguro.

La primera acción será realizar un análisis DAFO, en donde es esencial centrarse en las oportunidades que surjan de nuestras fortalezas. Si

queremos competir en buenas condiciones y llegar a tener una empresa saneada y con buenos cimientos, debemos construir sobre lo que somos buenos o sobre lo que podemos llegar a serlo con un esfuerzo razonable.

Una vez sepamos quienes somos y en qué destacamos o podemos hacerlo, debemos de ser conscientes de que, a pesar de que la virtud está en ser mejor que el uno mismo que éramos ayer, no estamos solos en el mundo y existen otras empresas que también actúan en nuestro mercado y que debemos competir contra ellas, no solo contra nosotros mismos. Tenemos que realizar un análisis de competencia y ver nuestra posición. Realizarlo, a su vez, nos ofrecerá una visión que quizá antes no nos hubiéramos percatado y que en ocasiones nos permite hacer manifiestas oportunidades que estaban latentes y que de otro modo no las habríamos encontrado.

En paralelo a todo ello debemos desarrollar una mentalidad positiva, aprender a ver lo bueno de lo que nos sucede, a transformar un fracaso en una ocasión de aprendizaje. A todos nos gusta tratar con personas que nos activen, que nos transmitan energía, que nos hagan sentir bien y no todo lo contrario. A nuestros clientes, por muy increíble que parezca, también.

Es muy frecuente oír a vendedores y empresas que cualquiera puede ser comprador de su producto (espero que tú a estas alturas hayas dejado ya atrás esa etapa). Seguramente es cierto, lo que sucede es que cada uno lo hará desde ópticas, motivaciones y satisfacciones diferentes y “quien mucho abarca, poco aprieta” y en el mercado competitivo de hoy en día tenemos que hilar muy fino. Para entender el mercado en su globalidad es imprescindible “partir el elefante en trozos” para poder digerirlo. En el mundo de la empresa eso se llama segmentación de mercados, que es lo que debes realizar, buscar grupos homogéneos de personas (recuerda que te ha costado alguna colleja, quienes compran son personas, no empresas) que nos ayuden a entender mejor lo que sucede. Elige los que mejor se adaptan a tu organización en función de vuestras fortalezas.

La segmentación no es más que un paso para poder elegir nichos de mercado, que lo hemos definido como la unión del referido segmento con la problemática que vas a resolver. Aquí hemos hablado de las emociones y como siempre tomamos la decisión de compra por ellas y la importancia que, por lo tanto, tiene conocer cuáles son las que despertamos y las que llevan a activar los motivadores de satisfacción de un miedo, necesidad, deseo o capricho y en qué posición de la pirámide de Maslow se encuentran (cuanto más abajo, más urgente satisfacerlo, cuanto más arriba,

menos prisa, aunque mayor importe estamos dispuestos a pagar). En esta parte vimos cómo María pasó de tener una necesidad a un capricho y como excedió de su presupuesto y quedó absolutamente satisfecha sin que el precio fuera el factor determinante de la compra.

Una vez tenemos, conocemos y estudiamos los nichos para entenderlos, empatizar y mimetizarnos con ellos debemos tener claro la diferencia entre características, ventajas y beneficios y que el cliente siempre va a comprar por lo que a él le resuelve nuestro producto o servicio. Tenemos que coger cada nicho que vayamos a trabajar y elaborar una tabla que nos permita comunicar lo que vamos a solucionarle, el beneficio que tendrá de trabajar con nosotros y, siempre que sea posible, identificarlo con las emociones y motivadores que van a entrar en juego.

Ya estamos preparados para salir a tratar con clientes y la pregunta es:

¿Dónde están esas personas que valoran lo que hago?

¿Cómo los encuentro?

Tienes que determinar las estrategias de primer contacto que pueden ser pasivas o activas en el sentido de quien realice el primer contacto sean ellos (equivalente a pescar) o tú (equivalente a cazar). Habrá que definir procesos y controlar la actividad.

Por último, es muy conveniente que entiendas, practiques y adquieras la competencia de comunicarte adaptándote a las dimensiones de comportamiento DISC que te ayudarán a que todo el trabajo que has hecho salga a la luz en la entrevista con el cliente y consigas satisfacer lo que él necesita: proporcionarle y comunicar la solución más adecuada a su problemática.

A lo largo de la obra te hemos ido proponiendo ejercicios para todo este proceso, hay quien los va haciendo sobre la marcha y quien habrá esperado al final, si eres de estos últimos, realízalos, recuerda que por muchos libros que hayamos leídos, muchos videos que hayamos visto o muchas clases a las que hayamos asistido, solo aprendemos a nadar cuando nos tiramos al agua. Trabaja sobre ello y aplícalo, controla el resultado y ajústalo y de manera constante de modo que entres en un bucle de mejora continua y transformes tu círculo vicioso en el que quizás te encuentres en un círculo virtuoso.

Realmente es posible hacer que te compren y no tener que competir por precio, pero requiere un trabajo previo y es a ti a quien corresponde hacerlo. Alguien te puede ayudar, pero requiere de tu esfuerzo. Adelante, merece la pena.

GRACIAS

Antes de que te vayas, quiero darte las gracias por haber leído este libro.

Espero que te haya aportado lo que buscabas.

Me encantaría leer tu opinión o experiencias, así como poder responder a tus dudas o consultas.

Puedes contactar conmigo en mi

Página web: www.santiagotorre.com
email: info@santiagotorre.com

redes sociales

Linkedin
Facebook
Twitter
Google+

o canales de audios

Ivoox
iTunes

Por supuesto, te agradecería mucho tu reseña, valoración y opinión en Amazon, iTunes o en cualquier otra librería en donde hayas adquirido esta obra, ya que ayuda muchísimo a que este libro se pueda difundir. Es algo que los autores agradecemos especialmente.

Si tienes cualquier tipo de pregunta, comentario o aclaración, no dudes en contactar conmigo, estaré encantado de responder a lo que me plantees y ayudarte si así lo deseas, tanto a nivel de respuesta como a nivel profesional si lo requieres, es mi trabajo.

¡Muchas gracias por estar ahí!

Notas

[←1]

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva Stephen Covey Ed. Paidós 1997

[←2]

Dirigir Vendedores es mucho más. Cosimo Chiesa 3ª Edición - Empresa Activa 2010

[←3]

Creer, Crear, Lograr Alex Rovira - Editorial Irene Claver Mayo 2013

[←4]

Reinventarse Mario Alonso Puig - Editorial Plataforma 2012

[←5]

Viaje a la Felicidad Eduard Punset - Editorial Destino 2007

[←6]

Cómo ser libre: manual de instrucciones Iñaki Guerrero – Editorial Ciudad Nueva 2010

[←7]

http://www.ciudadseva.com/textos/cuentos/esp/ggm/algo_muy_grave_va_a_suceder.htm

[←8]

Como ganar amigos e influir en las personas Dale Carnegie Editorial Elipse 2008

[←9] https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M#market+segmentation

[←10]

"El libro completo sobre el cierre en la venta" S. Massimino pag. 14 Ed. Deusto 1990

[←11]

http://www.rtve.es/alacarta/videos/redes/redes-decisiones-son-inconscientes/1016325/ (1’ 40”)

[←12]

http://www.rtve.es/alacarta/videos/redes/redes-experto-sabio-inconsciente/629212/ (8′ 20″)

[←13]

“La expresión de las emociones en el hombre y en los animales” C. Darwin Alianza, 1998

[←14]

Rompe con tu zona de Confort. Gregory Cajina. Oniro 2013

[←15]

Alza el vuelo de Merrick Rosenberg y Daniel SIlvert – Empresa Activa 2013

[←16]

Alza el vuelo de Merrick Rosenberg y Daniel SIlvert – Empresa Activa 2013

[←17]

El Código de la Personalidad de Travis Bradberry Ediciones Gránica 2009

Índice